



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**La cultura y clima organizacionales como elementos
clave para la acreditación de la carrera de
Administración**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magister en Administración
con Mención en Gestión Empresarial

AUTOR

Luis Alonso CASTRO PÉREZ

ASESOR

Pedro Herbert Jaime VALENCIA POMAREDA

Lima, Perú

2016



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Castro, L. (2016). *La cultura y clima organizacionales como elementos clave para la acreditación de la carrera de Administración*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

650



**ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 002-UPG-FCA-2016 PARA
OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN**

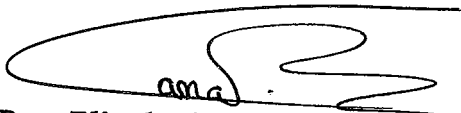
9(R)
155

En la Ciudad Universitaria, a los veinte días del mes de abril del año dos mil dieciséis, siendo las nueve horas, en el aula 401 de la sede de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **Dra. Elizabeth Canales Aybar**, e integrado por los miembros: **Mg. Pedro Herbert Jaime Valencia Pomareda (Asesor)**, **Dra. Teresa Jesús Ríos Delgado (miembro)**, **Dr. Nemesio Espinoza Herrera (Miembro)** y **Mg. Amador Grover Mejía Osorio (Miembro)**; el postulante al Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, don **Luis Alonso CASTRO PÉREZ**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONALES COMO ELEMENTOS CLAVE PARA LA ACREDITACIÓN DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN"**, con el propósito de optar el Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

Aprobado

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas otorgar el Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, don **Luis Alonso CASTRO PÉREZ**. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las 11:30 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.


Dra. Elizabeth Canales Aybar
Presidente


Mg. Pedro Herbert Jaime Valencia Pomareda
Asesor


Dra. Teresa Jesús Ríos Delgado
Miembro


Dr. Nemesio Espinoza Herrera
Miembro


Mg. Amador Grover Mejía Osorio
Miembro

Dedicatoria y agradecimiento:

Deseo expresar mi más profundo agradecimiento a mi amigo Mg. Jorge Manuel Guerrero Paredes y mi asesor espiritual CPC. Orlando Merluzzi Arias, por las orientaciones, y estímulos ofrecidos durante la investigación, pero sobre todo por las enseñanzas que durante estos años me ha transmitido.

A mis amigos, a mis buenos alumnos y a todos mis colegas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, por su amistad, las ayudas y apoyos prestados.

A mi Asesor de Tesis Dr. Herbert Valencia Pomadera y amigo Oscar Salazar Barriga, por la ayuda en la elección del tema de la misma y por su inestimable ayuda en la elaboración de este trabajo.

En último y primer lugar a mi querida esposa Gina Zeynet Alarco La Rosa, a mi adorado Hijo Henry Alonso Castro Alarco y a mí buena hermana, Dra. Ana Isabel Castro Pérez, por la que esta tesis encuentra sentido en mi vida y en mi carrera profesional.

En memoria de mis Padres; a mí querida Madre Licenciada en Educación, Paulina Matilde Pérez Giraldo que siempre estará en mi corazón y a mí Padre Dr. Pedro César Castro Ochoa, ambos profesionales de la UNMSM.

ÍNDICE GENERAL

Lista de cuadros	V
Lista de figuras	VI
Resumen	VII
Abstract	VIII
 CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	
1.1. Situación Problemática	1
1.2. Formulación del Problema	5
1.3. Justificación teórica	6
1.4. Justificación práctica	7
1.5. Objetivos	
1.5.1. Objetivo general	8
1.5.2. Objetivo específicos	8
1.6. Hipótesis	
1.6.1. Hipótesis general	9
1.6.2. Hipótesis específicas	9
1.7. Variables	10
1.8. Operacionalización de variables	11
 CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	
2.1. Marco filosófico de la investigación	12
2.2. Antecedentes de investigación	14
2.3. Bases teóricas	
2.3.1. Cultura organizacional	
A. Aspectos conceptuales	25
B. Importancia de la cultura organizacional	28
2.3.2. Clima Organizacional	
A. Aspectos conceptuales	33
B. Diagnóstico del Clima Organizacional	34
C. Elementos del Clima Organizacional	38
D. Características del clima organizacional	39

2.3.3. Eficacia y satisfacción en el trabajo	41
2.3.4. Autoexigencia	47
2.3.5. Desempeño laboral	49
2.3.6. Estilos de liderazgo	50
2.3.7. Universidad y Sociedad	55
2.3.8. Formación profesional universitaria	
A. Marco legal de la formación profesional universitaria	57
B. Teoría Curricular	73
2.3.9. Perfil del egresado	84
2.3.10. Plan de Estudios	86
2.3.11. Calidad Universitaria	87
2.3.12. El proceso de Evaluación, Acreditación y Certificación de la calidad de la educación universitaria	88
2.4. Marco Conceptual	94
 CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	
3.1. Tipo y diseño de investigación	100
3.2. Unidad de análisis	100
3.3. Población de estudio	101
3.4. Selección de la muestra	101
3.5. Instrumento de Recolección de Datos	104
 CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1. Resultados acerca del clima organizacional	108
4.2. Resultados acerca de la Cultura Organizacional	122
4.3. Comprobación de hipótesis	
4.4. Hipótesis general	139
4.5. Hipótesis específicas	140
 CONCLUSIONES	142
RECOMENDACIONES	143
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	

Lista de Cuadros

Cultura Organizacional

Cuadro N° 1	108
Cuadro N° 2	109
Cuadro N° 3	110
Cuadro N° 4	111
Cuadro N° 5	112
Cuadro N° 6	113
Cuadro N° 7	114
Cuadro N° 8	115
Cuadro N° 9	116
Cuadro N° 10	117
Cuadro N° 11	118
Cuadro N° 12	119
Cuadro N° 13	120
Cuadro N° 14	121

Clima Organizacional

Cuadro N° 15	122
Cuadro N° 16	123
Cuadro N° 17	124
Cuadro N° 18	125
Cuadro N° 19	126
Cuadro N° 20	127
Cuadro N° 21	128
Cuadro N° 22	129
Cuadro N° 23	130
Cuadro N° 24	131
Cuadro N° 25	132
Cuadro N° 26	133
Cuadro N° 27	134

Cuadro N° 28	135
Cuadro N° 29	136
Cuadro N° 30	137
Cuadro N° 31	138

Lista de Figuras

Cultura Organizacional

Figura N° 1	108
Figura N° 2	109
Figura N° 3	110
Figura N° 4	111
Figura N° 5	112
Figura N° 6	113
Figura N° 7	114
Figura N° 8	115
Figura N° 9	116
Figura N° 10	117
Figura N° 11	118
Figura N° 12	119
Figura N° 13	120
Figura N° 14	121

Clima Organizacional

Figura N° 15	122
Figura N° 16	123
Figura N° 17	124
Figura N° 18	125
Figura N° 19	126
Figura N° 20	127
Figura N° 21	128
Figura N° 22	129

Figura N° 23	130
Figura N° 24	131
Figura N° 25	132
Figura N° 26	133
Figura N° 27	134
Figura N° 28	135
Figura N° 29	136
Figura N° 30	137
Figura N° 31	138

Resumen

La cultura y clima organizacionales como elementos básicos del buen vivir en las organizaciones, son expresión de la preocupación y trabajo cotidiano de las organizaciones de éxito en el mundo, no obstante, en las organizaciones universitarias públicas muy poca atención se brinda estos temas.

Del mismo modo, las organizaciones en general y particularmente las universidades competitivas desde tiempos atrás buscan elevar el nivel de calidad utilizando sistemas de Acreditación. Sin embargo en el caso peruano este proceso es aún incipiente, razón por la cual esta investigación tiene como propósito abordar este tema.

En tal sentido el objetivo es determinar si la cultura y clima organizacionales de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos contribuye al logro de la Acreditación de la carrera de Administración, - periodo 2011 al 2014.

De los resultados obtenidos podemos señalar que, la Facultad no ha implementado un sistema de cultura organizacional, lo que se manifiesta en que la declaración de los valores organizacionales del Plan Estratégico, se limita a su mención, pero no han sido inculcadas, no se presta atención al desarrollo del personal de los servidores, ni de promoción de la iniciativa para admitir y ejecutar innovaciones de gestión. Las relaciones interpersonales se encuentran perturbadas por la intranquilidad del ambiente laboral y la carencia de relaciones francas y directas, lo que informa de una cultura laboral inadecuada, debido a que la facultad ha descuidado el desarrollo personal de los servidores.

Palabras clave

Clima organizacional, cultura organizacional, acreditación.

Asbtract

Organizational culture and climate as basic elements of good living in organizations, are an expression of concern and daily work of the organization successful in the world, however, public university organizations very little attention to these issues is provided.

Similarly, organizations in general and particularly competitive universities since time ago seeking to raise the level of quality accreditation systems used. However in the Peruvian case this process is still in its infancy, which is why this research is intended to address this issue.

In this sense, the objective is to determine whether the organizational culture and climate of the Faculty of Administrative Sciences of the National University of San Marcos contributes to achieving Accreditation Administration Career – looking period 2011 to 2014.

From the results we can say that, the Faculty has not implemented a system of organizational culture, which is reflected in the statement of organizational values of the Strategic Plan is limited to its mention, but have not been inculcated, does not lend itself attention to staff development servers, or promoting the initiative to support and implement management innovations. Interpersonal relationships are disrupted by the unrest of the working environment and the lack of frank and direct relationships, which reports an inadequate labor culture, because the faculty has neglected the personal development of servers.

Key words

Organizational climate, organizational culture, accreditation.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática

La carrera de Administración tiene una amplia difusión no sólo en nuestro país, sino también en toda Latinoamérica (Informe Tunning; 2007; 73), siendo variadas las razones para tal expansión tanto en centros superiores universitarios y no universitarios como públicos y privados.

Cada centro de formación profesional universitario, ha diseñado su currículo conforme a lo que considera que debe ser el perfil del egresado, según el mercado al cual dirige sus servicios educativos.

Ello, ha creado una enorme variedad de planes de estudios que, vinculados a la calidad de la formación profesional, ejerce una enorme influencia en los resultados. Sin embargo, además de la percepción de lo que debe ser un administrador, están presentes, como factores determinantes, el clima y la cultura organizacionales, ya que definen la forma en que los miembros de la comunidad universitaria se comportan a fin de cumplir con los objetivos.

A diferencia del diseño tradicional del perfil del egresado, en la actualidad debe aludir al uso de funciones mentales superiores, más allá de un simple señalamiento de tareas de orden operativo, es decir mecánicas, que el futuro profesional debe llevar a cabo.

El proceso de evaluación y acreditación de las carreras universitarias se caracteriza por su complejidad y por involucrar a todos los actores: docentes, administrativos, estudiantes y egresados, pero sobre todo debe llevarse a cabo sin perder de vista las necesidades de la sociedad respecto al perfil del egresado que ella requiere.

No se trata, entonces, de implementar una carrera universitaria por la simple suposición de una necesidad social, sino que dicha creación debe obedecer a la detección previa de una verdadera necesidad específica de servicio a la sociedad no atendida con anterioridad.

En el caso de la carrera de Administración, resulta obvio que tal necesidad existe en todos los ámbitos de la actividad humana, de donde se explica el crecimiento explosivo de la oferta formativa de administradores, aunque debemos anotar que el sector privado oferta la carrera muchas veces con afán de lucro.

De allí que la formación de administradores no puede llevarse a cabo de manera incontrolada, correspondiendo al Estado establecer los mecanismos legales y técnicos que garanticen a la sociedad una formación profesional de calidad, bajo determinados estándares.

Para tal efecto, mediante Ley N° 28740, de 19 de mayo de 2006, se creó el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), dispositivo que norma los procesos de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa, define la participación del Estado en ellos y regular el ámbito, la organización y funcionamiento de dicho Sistema, que comprende también a las universidades.

La misma norma define al SINEACE como “...*el conjunto de organismos, normas y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente, destinados a definir y establecer los criterios, estándares y procesos de evaluación. Acreditación y certificación a fin de asegurar los niveles básicos de calidad que deben brindar las instituciones a las que se refiere la Ley N° 28044 (Ley General de Educación) y promover su desarrollo cualitativo.*”

Al mismo tiempo, la norma define la evaluación como un instrumento de fomento de la calidad de la educación que tiene por objeto la medición de los resultados y dificultades en el cumplimiento de las metas previstas en términos de aprendizajes, destrezas, y competencias comprometidos con los estudiantes, la sociedad, y el Estado, así como proponer políticas, programas y acciones para el mejoramiento de la calidad educativa.

Considerando el hecho que la formación profesional, como las demás funciones de las Facultades, son el resultado de las acciones académicas y administrativas de una comunidad que integra a docentes, estudiantes, administrativos y egresados, resulta relevante analizar la forma en que se encuentra estructurada la cultura organizacional y la forma en que se manifiesta el clima organizacional. En ese sentido, tanto la cultura como el clima organizacional cumplen un rol fundamental y, por tal razón, constituyen elementos clave para la acreditación de la carrera de Administración.

La práctica de valores, el compromiso y observancia de reglas, son solo algunos de los elementos de la conducta convencional de los miembros de la Facultad y tienen gran influencia en las acciones de las personas (Davis: 1993) de tal manera que la gestión debe tener en cuenta a las personas como seres adultos y racionales.

El origen de la Facultad de Ciencias Administrativas se remonta al año 1875, con la creación de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, por la Misión Francesa Foderé, al mando del jurista francés Pablo Pradier Foderé, como parte del proceso de modernización del Estado en el gobierno de Don Manuel Pardo (1872–1876)

Inicialmente, se formaron funcionarios públicos y diplomáticos, hasta que en 1928, el nuevo estatuto dado cambió la denominación Facultad

de Ciencias Políticas y Administrativas por la de Facultad de Ciencias Económicas.

Posteriormente, en 1943, se creó la Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales, incorporándose en 1966 los programas de Contabilidad y Administración, separándose ambos en 1980.

La actual Facultad de Ciencias Administrativas con su Escuela Académica Profesional de Administración (EAPA) y su Departamento Académico de Administración, fue creada en 1984, mediante Resolución Rectoral N.º 78337.

En 1990, se eleva el nivel de estudios con la creación de la Unidad de Post Grado, mediante Resolución Rectoral N.º 98530 del 26 de febrero, iniciándose los estudios de Maestría en Ciencias Administrativas, con seis menciones, dictándose actualmente solo las menciones de Gestión Empresarial; Dirección de Recursos Humanos y Marketing; y Gestión Pública en la modalidad presencial y a nivel *in house* en el Municipio de San Borja. El año 2005, por Resolución Rectoral N.º 05429, de fecha 28 de septiembre de 2005, se aprobó la creación del Programa de Doctorado en Ciencias Administrativas.

A nivel de pregrado, por Resolución Rectoral N.º 08393-CR-96, de fecha 30 de diciembre de 1996, se crearon las Escuelas Académico Profesionales de Administración de Negocios Internacionales.

La gestión de la Facultad de Ciencias Administrativas, si bien ha considerado en su Plan Estratégico los valores que deben practicarse, no los ha definido, de manera que su sola mención puede adquirir significados distintos para sus miembros, de manera que, ello, constituye una debilidad que afecta la cultura y el clima organizacionales, incidiendo por tanto como factor en contra para lograr la acreditación.

Dicho Plan considera como políticas siete ejes estratégicos de desarrollo:

“Eje 1 «Desarrollo Institucional», que busca mejorar el clima y la cultura organizacional hacia la proactividad y el éxito;

Eje 2 «Desarrollo del Capital Intelectual de la FCA», que pretende el desarrollo intensivo y la potencialización del capital intelectual institucional;

Eje 3 «Investigación para el Desarrollo», que asume incrementar el nivel de la ciencia y la tecnología en la Facultad;

Eje 4 «Emprendimiento e Innovación con Relaciones Público Privadas Eficaces»;

Eje 5 «Mejora Continua y Acreditación»;

Eje 6 «Desarrollo Solidario y Transparencia en la Gestión de la FCA»;

Eje 7 «Posgrado Global», que requiere posicionar a la UPG entre las líderes en el mercado nacional y regional.”

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿La cultura y el clima organizacionales existentes en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos contribuyen al logro de la Acreditación de la carrera de Administración, - periodo 2011 al 2014?

1.2.2. Problemas Específicos

- A) ¿Los valores que son compartidos por el potencial humano de la carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, contribuyen al logro de la acreditación?
- B) ¿La identidad del potencial humano de la carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, contribuye al logro de la acreditación?

- C) ¿El compromiso del potencial humano de la carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, contribuye al logro de la acreditación?
- D) ¿Los estilos de liderazgo que desarrollan las autoridades de la carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, facilitan la acreditación?
- E) ¿La cultura organizacional de la carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, facilita la acreditación?
- F) ¿El desempeño del potencial humano de la carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, facilita la acreditación?

1.3. Justificación teórica

La gestión de recursos humanos en las organizaciones empresariales ha sido una preocupación constante por parte de empresarios e investigadores. Ha sido en ese constante trajinar de observación y estudio que lenta pero sostenidamente se fueron haciendo evidentes diversos factores que se consideraron relevantes para aumentar la productividad de las personas.

En la gestión pública, puntualmente en el caso de la gestión de recursos humanos de las universidades, no se le da importancia a aspectos tan relevantes como la cultura y clima organizacionales, de modo que el comportamiento de los miembros está regido solo normativamente, no aplicándose por tanto las diversas teorías aportadas por las Ciencias Administrativas.

Esa forma de enfocar la gestión de los recursos humanos, ha conducido a una ausencia total de la promoción de valores, pérdida de motivación, falta de identificación institucional y, sobre todo, hábitos de trabajos mecánicos y alejados de los objetivos institucionales, además de un clima desfavorable.

En ese sentido, la presente investigación pretende aportar elementos de orden teórico que, partiendo de una clara definición de los valores, permita desarrollar la cultura organizacional y el establecimiento de un clima organizacional armónico y estable, aplicando para el efecto las teorías de las Ciencias Administrativas, con los matices propios de la administración pública en general y de la universidad en particular, como factor clave para la acreditación de la carrera de Administración.

1.4. Justificación práctica

En el caso de las universidades, como ya señalamos, por la naturaleza de estas instituciones, la responsabilidad de las personas a su servicio es de mayor envergadura, de manera que es necesario propiciar condiciones adecuadas para comprometer al máximo a todos sus miembros. Esto cobra mayor relevancia porque, a diferencia de las empresas que pueden salir del mercado por ineficiencia y donde su segmento de mercado es cubierto por la competencia, en el caso de las universidades, especialmente las nacionales, el compromiso con la sociedad no permite asumir tal riesgo.

Es por esa razón que a fin de garantizar a la sociedad la formación de profesionales competentes, se ha establecido la acreditación obligatoria a las carreras, requisito que se está dando en forma progresiva y que resulta indispensable por las razones expuestas.

Tomando en cuenta, tanto el necesario compromiso de los miembros de la comunidad universitaria como la garantía de la calidad de la

formación profesional, asumimos que la cultura organizacional constituye un factor decisivo para el logro de la acreditación, por estar inserta en los estándares de satisfacción y valorativos.

Los aportes de la presente tesis, desde el punto de vista práctico, servirán como modelo a otros estudiosos, quienes podrán valorar adecuadamente la importancia no solo de los recursos humanos como tales, sino especialmente que la labor de estos tiene como requisito un ambiente y una cultura que los distingan de otros grupos.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Determinar si la cultura y clima organizacionales de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos contribuye al logro de la Acreditación de la carrera de Administración, - periodo 2011 al 2014.

1.5.2. Objetivos específicos

- A. Analizar y describir si los valores que desarrolla el potencial humano de la carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, contribuyen al logro de la acreditación.
- B. Determinar si la identidad del potencial humano de la carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, contribuye al logro de la acreditación.
- C. Determinar si el compromiso del potencial humano de la carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, contribuye al logro de la acreditación.
- D. Determinar si los estilos de liderazgo que desarrollan las autoridades de la carrera de Administración de la Facultad

de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, facilitan la acreditación.

- E. Determinar si la cultura organizacional de la carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, facilita la acreditación.
- F. Determinar si el desempeño del potencial humano de la carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, facilita la acreditación.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

El clima y la cultura y organizacionales existentes en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, no contribuyen al logro de la Acreditación de la carrera de Administración, - periodo 2011 al 2014.

1.6.2. Hipótesis específicas

- A. Los valores que desarrolla el potencial humano de la carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, no contribuyen al logro de la acreditación.
- B. La identidad del potencial humano de la carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, contribuye al logro de la acreditación.
- C. El compromiso del potencial humano de la carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, contribuye al logro de la acreditación.

- D. Los estilos de liderazgo que desarrollan las autoridades de la carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, no facilitan la acreditación.
- E. La cultura organizacional de la carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, no facilita la acreditación.
- F. El desempeño del potencial humano de la carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, facilita la acreditación.

1.7. Variables

1.7.1. Variables independientes

- A) Cultura organizacional.- Conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común.
- B) Clima organizacional.- Conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

1.7.2. Variable dependiente

Acreditación.- Reconocimiento público y temporal de la institución educativa, área, programa o carrera profesional que voluntariamente ha participado en un proceso de evaluación de su gestión pedagógica, institucional y administrativa.

1.8. Operacionalización de variables

1.8.1. Variables independientes

A) Cultura organizacional

- Valores.
- Creencias.
- Formas de comportamiento.
- Estilo administrativo.
- Identidad.
- Compromiso.

B) Clima Organizacional

- Ambiente laboral
- Percepción de los empleados
- Estilos de liderazgo
- Desempeño
- Estructura organizacional

1.8.2. Variable dependiente.- Acreditación:

- Estándares valorativos.
- Estándares de satisfacción.
- Valores.
- Fuentes de Verificación

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Marco filosófico de la investigación

La cultura y clima organizacionales conforman la base de las relaciones sociales de toda organización, ya ambas descansan en el conjunto de valores contruidos por el grupo. Sin embargo, los científicos sociales han debatido durante mucho tiempo acerca de las similitudes y diferencias existentes entre el clima y cultura organizacionales.

Ello, ha derivado en un uso indistinto en la literatura organizacional. Para Denison (1996) el clima y la cultura organizacional son conceptos claramente distinguibles, señalando que mientras la cultura se refiere a los valores y las presunciones profundamente arraigadas y que se dan por supuesto, el clima alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y en pautas de comportamiento, pero que se puede insertar en el ámbito de la cultura.

Desde los estudios de Lewin en 1939, son diversos los estudios realizados sobre el clima y la cultura. Así, tenemos el estudio de Morse y Reimer (1956), quienes analizaron la influencia de la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones y sus resultados; Katz y Kahn (1966) en cuyos estudios destaca el contexto humano en las organizaciones; el análisis del clima determinado por la naturaleza particular de las organizaciones de Brunet (1987) quien, junto con Lewin utilizó los términos clima social y atmósfera social en forma indistinta.

Las dimensiones y causas del clima organizacional concentraron el interés de los investigadores; sin embargo, los estudios se desarrollaban en el centro de tres cuestiones básicas: el error de centrarse en niveles de análisis individual para llegar a un concepto

organizacional; entender el concepto de clima y su medida de cómo una variable individual conduce a utilizar el viejo concepto de satisfacción en el trabajo como un nuevo concepto en forma de clima; y, realizar el análisis en ciertos niveles de la organización y generalizar los resultados.

No obstante, a diferencia del clima que es producto de las relaciones interpersonales entre los miembros, la cultura debe ser construida por la propia organización a partir de los valores que esta declara como fundamento de su existencia. Fue Slocum (1975) quien resolvió el primer problema, proponiendo que cuando el clima es analizado y medido a nivel individual se habla de clima psicológico y cuando el clima se estudia a nivel de toda la organización se refiere a clima organizacional.

La década del setenta fue todavía una época de controversias, especialmente respecto a una deficiente operacionalización y a los problemas del nivel de medida. Mientras esto ocurría, surgió el concepto de cultura organizacional.

El clima y cultura organizacionales conforman, inevitablemente, la base sobre la cual se construyen las relaciones interpersonales entre pares y con la jerarquía, las cuales obedecen a reglas de comportamiento compartidas por los miembros de la organización, como uno de los principales mecanismos para el logro de metas y objetivos.

En el ámbito de la universidad, clima y cultura organizacionales son elementos claves para el cumplimiento de la misión, pero adquieren especial relevancia cuando se trata de lograr fines de mayor nivel, como el reconocimiento de la calidad del servicio vía la acreditación institucional o de una carrera en particular.

2.2. Antecedentes de la investigación

- A. Rojas García, José Domingo: (2014) La auditoría de control de la calidad y los niveles de auto-evaluación y acreditación universitaria. Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias Contables, Económicas Y Financieras. Sección de Posgrado. Tesis para optar el Grado de Doctor en Ciencias Contables, Económicas y Financieras, con mención en Contabilidad y Finanzas. Lima – Perú.

Conclusiones:

- a) “La auditoría de la calidad influye significativamente en los niveles de Auto-evaluación y acreditación universitaria, ya que mejora significativamente los procesos académicos y administrativos en las universidades, así como también permite estandarizar la infraestructura adecuada para dicho fin.
- b) Se pudo determinar que la evaluación de la calidad influyen significativamente en los niveles de Auto-evaluación y acreditación universitaria, pues aún no se desarrollan ni se aplican los procedimientos para lograr un proceso continuo de control en las universidades que tenga como fin la búsqueda de la mejora continua.
- c) Se logró determinar qué las actividades de control de calidad influyen significativamente en la certificación de la evaluación y acreditación universitaria, pues cada una de las actividades de control en un proceso de auditoría son importantes ya que permiten revisar problemas en diferentes áreas y procesos, de tal manera se superen en el corto y mediano plazo.
- d) Asimismo, se pudo establecer en qué la supervisión de la calidad influye significativamente en la calidad de los procesos universitarios, pues una vez implementado el proceso de auditoría en las universidades, éste debe ser supervisado contantemente con el fin de establecer que procesos se deben mejorar y de qué forma.”

- B. Buitrago Q., María Del Pilar y Sanabria, Javier Enrique: (2013) La cultura organizacional en las instituciones educativas a través de la evaluación de su sistema de comunicación interna. Proyecto de Grado para optar el Título de Especialista. Universidad Pedagógica Nacional. Especialización en Gerencia Social de la Educación. Bogotá D.C.

Conclusiones:

“...se logró identificar ciertas categorías que se consideraron relevantes a la hora de identificar que aspecto son los que definen una cultura organizacional. Esta indagación, permitió reconocer cómo dentro de los procesos de gestión cobran sentido las acciones informales, es decir, para el caso de la comunicación las acciones que son determinadas como horizontales, son aquellas que intervienen en la consolidación de la cultura organizacional, eje: las formas como interactúan los miembros de la comunidad educativa, las formas de ir definiendo algunos valores o de resolver los conflictos.

Se pretende a partir de las categorías abordadas en este informe investigativo identificar cómo estas inciden en los planes de acción de un docente directivo, teniendo en cuenta los aspectos hallados en las dos instituciones participantes.

- En primera medida, el sistema comunicativo de la institución no es estático o se limita a un solo tipo. Por el contrario, se halla que para la asertividad en los procesos de comunicación se deben abordar varias estrategias que respondan a las características institucionales. Con respecto a las instituciones participantes, se halló como generalidad una estructura basada en jerarquías. Este aspecto no se considera como negativo, pues se reconoce que para los procesos organizativos se requiere de una estructura que defina roles y responsabilidades. Pero si se considera como limitante que esta estructura sea el único medio para establecer los flujos de comunicación o para determinar las formas de relación interna.

- En segunda instancia, los modelos de gestión identificados se centran en la gestión por proyectos y educativa. A pesar que esto se describa dentro de su horizonte institucional, no siempre es lo que se implementa. Pues se halló que uno de los líderes de las instituciones cuenta con unas características enfocadas a potenciar la estructura jerárquica. Este aspecto deja entre ver que los líderes institucionales a partir de su experiencia construyen unos imaginarios de gestión que son los que le permitirán a través del tiempo implementar.

Este análisis comparativo, permitió también resaltar como las instituciones involucran dentro de sus acciones cotidianas aspectos de cada modelo de gestión, por eje: la institución los funámbulos se centra en la gestión de proyectos pero a la vez, involucra elementos de la gestión del conocimiento.

Estos aspectos se dan de forma espontánea para el cumplimiento de objetivos o el cambio de algunas dinámicas institucionales.

- El tercero es el Clima y la cultura organizacional, este aspecto involucra diversos elementos como la planificación de los recursos tanto físicos como financieros, el reconocimiento del talento humano y las dinámicas institucionales, lo anterior incide en las formas como se establece la cultura organizacional, ya que esta última hace referencia a las formas como las instituciones asumen su cotidianidad. Entre los aspectos hallados se encontró que una de las instituciones no presenta un talento humano fluctuante mientras que en la otra sí. Quizá en la primera se deba a los mecanismos que se han establecidos de convocatoria y todo los aspectos de satisfacción laboral que se desprenden y en la segunda, la inestabilidad que se asocia con el clima y tensiones que al interior se han construido.”

C. Montaña Rey, Angie Paola y Torres Reyes, German Alonso: (2015) Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de

intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. caso empresa sector financiero. Tesis de Grado. Maestría en Dirección y Gerencia de Empresas. Universidad del Rosario. Facultad de Administración. Bogotá D.C.

Conclusiones:

“...Cultura Organizacional

Probablemente, pocos debates han suscitado tanta controversia entre los científicos sociales como el dedicado a consensuar una única tesis sobre la Cultura Organizacional, sus elementos y sus implicaciones en el mundo organizacional y social.

Aunque este concepto ha sido protagonista de la literatura organizacional por más de tres décadas, la complejidad por elucidar tal constructo se ha debido, en parte, al haber sido objeto de estudio de diferentes tradiciones multidisciplinares tales como la psicología, sociología y la antropología; aunado al hecho de haber sido convertido, durante los últimos años, en instrumento para crear diversas estrategias de marketing que ofrezcan soluciones inmediatas a los problemas que aquejan a la organizaciones de hoy. Son todos estos sucesos, los que han creado confusión y distorsión al momento de definir la Cultura Organizacional.

Con el objetivo de contribuir a sistematizar y clarificar la literatura existente y ayudar a dilucidar la confusión terminológica y conceptual, se realizó una revisión de setenta y siete definiciones de los principales exponentes, a partir de la cual se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Tal como lo exponen Santana y Araujo (2007) “Las principales aproximaciones epistemológicas que se han utilizado para estudiar el concepto pueden resumirse en una distinción entre la interpretativa o la simbólica, de carácter socio cognitivo, bajo la cual, la organización es cultura, de modo que la cultura se considera una metáfora; y la funcionalista, de naturaleza objetivista, por la que la organización tiene cultura, de manera

que la cultura es una variable, en concordancia con la denominación de Sypher (Applegate y Sypher, 1985)".

(...)

- La recopilación de definiciones, muestra que la definición de Schein (1984), es la más aceptada hasta el momento. El define la cultura como "las respuestas aprendidas por los miembros de la Organización a los problemas colectivos implicados en la supervivencia y en la integración interna, de modo que la cultura es un esquema interpretativo o un medio para percibir, pensar, interpretar y sentir en relación con esos problemas. Así, las normas, los valores, los rituales e incluso el clima son manifestaciones de la cultura"
- De acuerdo con las setenta y seis definiciones revisadas en el presente estado del arte, por medio de la tabla los autores identificaron las definiciones con el mayor número de elementos en común, permitiendo definir la cultura organizacional como el conjunto de conocimientos, significados, principios, normas, valores, creencias, expectativas y supuestos básicos compartidos; también se define como el conjunto de directrices y patrones de comportamiento. Es particular, distingue a la organización de otras, influye en la interacción de ella con el entorno, aquella que genera sentido de identidad y de unidad y permite la competencia en el mercado. Algunos autores han adicionado elementos tales como el rol del líder, la innovación y la estrategia, con los cuales concuerdan los autores.
- Partiendo desde la base de la Organización, concebida como un sistema vivo, que se adapta, aprende, evoluciona y se va actualizando con la identidad propia de sus integrantes, quienes conforman ese conjunto de elementos interrelacionados que buscan auto organizarse; se considera que es a través de este proceso de interacciones y aprendizaje que se va forjando una conciencia individual que termina trascendiendo hacia lo grupal o colectivo, y en la cual las personas interactúan y generan

comportamientos similares que identifican y diferencian a una organización de otra, una conciencia que al final se traduce en una cultura organizacional.

- Sin embargo, después de años de desarrollo, el concepto de Cultura Organizacional finalmente ha logrado algún consenso. Aunque las investigaciones no confluyen en una única definición, hay un acuerdo relativo en los principales elementos de su definición. La cultura organizacional existe. Puede ser ambigua pero es única para cada organización, además de maleable. La cultura organizacional es socialmente construida y emerge de las interacciones de los grupos.
- El enfoque de Carlos Eduardo Méndez Álvarez difiere en su conceptualización frente a autores que han orientado el análisis de la organización y su cultura organizacional bajo otros parámetros. Estas diferenciaciones son visibles en postulados tales como:
 - La cultura organizacional no se mide, se describe.
 - La cultura organizacional es dinámica.
 - La cultura se debe describir dentro de un marco espacial (la organización) y temporal determinado.
 - La descripción de la cultura organizacional es un insumo fundamental para diseñar estrategias coherentes y factibles de ejecutar dentro de procesos de cambio organizacional.
 - La cultura es objeto de transformación, mediante un proceso de cambio planeado.
 - El éxito de los procesos de cambio depende de la capacidad que tengan la alta dirección y los facilitadores del proceso, de conocer previamente los rasgos de cultura organizacional y de definir unas intervenciones que respondan a la realidad que se pretende modificar.
 - La cultura podrá ser objeto de descripción y de intervenciones que conduzcan a unos rasgos en los que se

manifieste la conciencia colectiva que comparten personas que, por su misma característica, cambian.

- El estudio de la cultura se aborda tomando en cuenta factores que interactúan en la dinámica de la organización tales como el concepto que tiene el líder o el fundador sobre el hombre / la gente, la estructura, el sistema cultural (normas, valores, ideologías, mitos, ritos, historias) y el clima de la organización. Todos estos elementos hacen parte de la conciencia colectiva compartida y que afectan el comportamiento.
- Para el autor, hasta ese entonces, la cultura organizacional se ha entendido como el resultado de aspectos como la ideología, los valores, las creencias, los mitos, los ritos y otros componentes.
- La cultura puede gestionarse, en el sentido de que puede ser sometida a un proceso de cambio planeado.
- Según el autor, los clásicos no llegaron a percibir en qué forma el comportamiento humano es influenciado por las normas y valores propios de los grupos sociales en los cuales participan mientras que aquellos que hacen parte de la teoría de las relaciones humanas, conciben la eficiencia de la organización por factores psicológicos y sociales inherentes al individuo y su grupo.”

D. Cruz López, Yazmín. (2009) *La acreditación como mecanismo para la garantía del compromiso social de las universidades Propuesta de criterios e indicadores cualitativos*. Tesis Doctoral. Universitat Politècnica de Catalunya.

Conclusiones:

- a) Todos los sistemas de acreditación tendrían que tener en cuenta el grado de pertinencia del proyecto institucional de las universidades y de los programas con las necesidades sociales. Además de la revisión y adaptación de los planes de

estudio a los cambios locales y nacionales del mercado laboral y del entorno social. Sin descuidar los métodos de enseñanza aprendizaje utilizados y su adecuación con el contexto. Finalmente, y como resultado del proceso se tendría que verificar la calidad de la integración de los estudiantes en la sociedad y el mercado laboral, y no sólo las tasas de inserción. Es importante además que se tenga en cuenta la contribución de la investigación universitaria al desarrollo de su entorno y la transferencia de estos conocimientos a la sociedad, en el caso de que la universidad tenga explicitada esta actividad como parte de su misión. Así como su contribución en la búsqueda de soluciones a problemas globales como: la paz, el desarrollo sostenible, la pobreza y la diversidad cultural.

- b) De este ejercicio se desprende que hay sistemas de acreditación que incluyen aspectos relacionados con el compromiso social, esto es un indicativo de que se está trabajando en esta para fortalecer el papel de las instituciones de educación superior en la sociedad a la que sirven. Sin embargo, se tendría que ir más allá para garantizar una evaluación adecuada del compromiso social que en el fondo tendría que ser el pilar sobre el que se fundamente el servicio público que han de satisfacer las IES.

- E. Oosterbaan, Gustavo: (2015) La Calidad educativa de los Centros Regionales de Educación Superior. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Económicas. MBA - Maestría en Dirección de Empresas. La Plata.

Conclusiones:

“Expectativas de los empleadores de los graduados de los CRES, respecto de sus competencias.

La importancia de las competencias se ha resuelto en los primeros cuatro deciles, lo cual indica que hasta las que pueden ser catalogadas de menor importancia en el rango de calificaciones

reales (3,73 a 2,87), no son poco importantes por su ubicación en el rango de calificaciones posible (4 a 1). La distribución ha sido de cuatro competencias en el primer decil, doce en el segundo decil, tres en el tercero y una en el cuarto.

En el primer decil, las cuatro competencias a las que los empresarios le otorgaron mayor calificación, en lo relativo a sus expectativas, fueron:

- Disposición para aprender y mantenerse actualizado/a (#12);
- Capacidad para trabajar en equipo para alcanzar una meta común (#8);
- Formación en valores y principios éticos (#10),
- Capacidad para adaptarse a los cambios (#17).

Dado la correlación hallada entre los numerales 12 y 17, se observa como un fuerte requerimiento el hecho de ser capaz de adaptarse a los cambios que suelen requerir de nuevos aprendizajes, por lo cual además de estar matemáticamente sustentado resulta lógico y acorde con los tiempos actuales.

En el segundo decil se da la correlación entre los numerales 15 y 20 también tienen su lógica, ya que la “Capacidad para formular y gestionar proyectos” es totalmente razonable que se requiera la “Capacidad para presentar y sustentar en público informes e ideas”, es decir la defensa de las ideas, supuestos, métodos, técnicas, etc. planteadas.

Percepción de los empleadores de los graduados de los CRES, respecto del desempeño en las distintas competencias

En lo relativo al desempeño, también se ha resuelto en cuatro deciles, pero a diferencia de la importancia, los primeros dos deciles han quedado desiertos y recién en el tercer decil se observa una competencia, nueve en el cuarto, ocho en el quinto y dos en el sexto.

Los empresarios le otorgaron mayor calificación, en torno al desempeño observado, a las siguientes competencias (tercer decil y mitad del cuarto decil):

- Capacidad para trabajar en equipo para alcanzar una meta común (#8);
- Capacidad para adaptarse a los cambios (#17);
- Capacidad para utilizar herramientas informáticas básicas (procesador de palabra, hojas de cálculo, etc.) (#5);
- Disposición para aprender y mantenerse actualizado/a (#12).

En el último decil en cuanto al desempeño observado, se hallan las siguientes competencias:

- Capacidad para hablar y escribir en un idioma extranjero (#4);
- Capacidad para utilizar herramientas informáticas especializadas (paquetes estadísticos, programas de diseño, etc.) (#6).

Cabe destacar que dado que se había calificado como de muy alta importancia la “Disposición para aprender y mantenerse actualizado/a (#12)” y la “Capacidad para adaptarse a los cambios (#17)”, y en función que Argentina está entre los países receptores de tecnología y no de los generadores de la misma, se presenta como un importante desafío lograr lo primero con las carencias reflejadas en el sexto decil.

Brecha entre las competencias laborales de los graduados y las esperadas por los empleadores.

Los resultados del análisis de las brechas entre las expectativas y lo observado arrojan, para todas las competencias, un déficit significativo. Este resultado es generalizado para todas las competencias con saldos de respuesta que oscilan entre -0,63 y -1,30. Desde un punto de vista de deciles, se resuelve en dos de ellos con tres competencias en el octavo decil (-1,2 a -1,8) y las restantes diecisiete en el séptimo decil (-0,6 a -1,2). Se citan las competencias del octavo decil:

- Capacidad para asumir responsabilidades y tomar decisiones (establecer metas, identificar limitaciones y riesgos, y generar, evaluar y elegir las mejores alternativas) (#7);
- Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas (#11);

- Capacidad para hablar y escribir en un idioma extranjero (#4);
Esto estaría configurando un problema en el comportamiento autónomo, y si bien el individuo es autónomo en tanto actúa en forma razonable y considera lo que debe hacer con todos los datos a su disposición, se es verdaderamente autónomo al usar la conciencia moral y cuando se hace esto, existe conexión causal entre las acciones y los efectos que producen. La conciencia de esa conexión lleva al concepto de responsabilidad.

La autonomía –vista como proceso para la toma de decisiones libres sustentadas en la propia conciencia de la persona (valores, principios, creencias, etc.)–, es una condición que requiere voluntad, libertad y autoestima.

Si siguiendo a Jean Piaget se concuerda con que «La meta de la educación es forjar individuos capaces de autonomía intelectual y moral, que respeten, con reciprocidad, la autonomía del prójimo», he aquí una importante falencia en el sistema educativo que impacta en el individuo y en el medio en que se desenvuelve. Para el caso, en las empresas en que trabaja, ya que como afirmara Jack Mathieu Émile Lang «La autonomía es un requisito para la eficacia».

Jerarquización de las problemáticas observadas

La brecha ponderada por la importancia asignada, ha determinado que las competencias en las que se observa la mayor problemática son:

- Capacidad para asumir responsabilidades y tomar decisiones (establecer metas, identificar limitaciones y riesgos, y generar, evaluar y elegir las mejores alternativas) (#7);
- Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas (#11);
- Formación en valores y principios éticos (#10);
- Disposición para aprender y mantenerse actualizado/a (#12);
- Capacidad para presentar y sustentar en público informes e ideas (#20).

Refuerza lo concluido en el punto anterior al sumársele el numeral

10 que es la componente de la conciencia moral a que se hacía referencia y que cierra con la carencia de responsabilidad. Un individuo carente de autonomía es también alguien cuyo sistema volitivo no lo promueve a aprender y actualizarse. Finalmente, el numeral 20 se puede apreciar como una consecuencia lógica de los cuatro anteriores.”

2.3. Bases Teóricas

2.3.1. Cultura Organizacional

A. Aspectos Conceptuales

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran *cults* (cultivado) y *ura* (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia *cotorce* (cultivar, morar) y *colows* (colono, granjero, campesino).

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Para Castillo et. al. (Castillo, et. Al.: 2000; http://www.rrppnet.com.ar/apuntes/cultura_organizaciona12_archivos.), *“Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apegan el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización. En este sentido la principal*

responsabilidad del Director General (DG) consiste en fijar el tono, el paso y el carácter de que es conducente a los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable.”

La cultura es una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social en un período determinado, comprendiendo modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistema de valores, tradiciones, creencias, etc.

Serna (Serna H.: 105), define la cultura organizacional como *“...la manera en que las organizaciones hacen las cosas, establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales”* Agrega el mismo autor: *“...es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas, inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa”*.

Para Granell (Granell, H.: 2), es *“...aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social”*.

Según Chiavenato (Chiavenato, H.: 464), constituye *“...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización”*.

Por su parte, Guedez (Guedez, V.: 1988; 58), la define como *“...el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización”*.

El Ministerio de Salud (Ministerio de Salud: 2009; 19), ofrece los siguientes aspectos conceptuales del cultura organizacional:

- *“Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común.*
- *Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que se distinguen de una organización a otras.*
- *Es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes.*
- *También se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.*
- *La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.”*

Según Gonçalves (Gonçalves: 3), *“La cultura organizacional puede ser una gran ventaja competitiva cuando es percibida por los clientes como un factor que la diferencie de las demás empresas y que su gestión*

adecuada es de extrema importancia para garantizar los patrones de calidad necesarios actualmente. “

Fleury y Sampaio (Fleury, M. T y J. Sampaio: 2002) definen la Cultura organizacional como “...*un conjunto de valores y presunciones básicas expresados en elementos simbólicos que, en su capacidad de ordenar, atribuir significación, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominación.*”

La definición de Paixão, en cambio, hace alusión a un reflejo de la personalidad de la organización, la que permite prever estilos de liderazgo, maneras de realizar tareas, actitudes y comportamientos.

B. Importancia de la cultura organizacional

El concepto de cultura puede variar según las épocas y los grupos sociales en los cuales se inserta. En ese sentido, conviene precisar que mientras más antigua es una organización, mayores son las posibilidades que la cultura organizacional se vea afectada por los cambios en el entorno y, por esa misma razón, influida por las individualidades de sus miembros. Esto, ocurre en instituciones tan antiguas como la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con cuatrocientos sesenta años de antigüedad, por la que han pasado muchas generaciones que fueron dejando parte de su cultura personal.

En sus inicios, la Universidad de San Marcos fue gobernada de acuerdo a la influencia de la nobleza y

aristocracia española para servir a los fines de la corona; durante la independencia, sirvió a las clases económicas dominantes y se mantuvo con ese tipo de gestión durante décadas.

La influencia de la Ciencia Administrativa en la gestión universitaria es relativamente nueva y todavía incipiente, motivada fundamentalmente por la necesidad del Estado de controlar los presupuestos. Bajo esa tendencia, llegamos a la obligación de los órganos del Estado, entre ellos, las universidades, de cumplir con metas y objetivos, para lo cual deben elaborar sus Planes Operativos Institucionales y sus Planes Estratégicos. Es en estos últimos planes que se inicia la consideración de la cultura organizacional dentro la declaración de los valores institucionales.

Dicha necesidad, nos hace notar la importancia de estructurar una cultura bajo valores y principios desarrollados institucionalmente, conocida en la Ciencia Administrativa como Cultura Organizacional y que juega un papel decisivo en el involucramiento de los miembros y en su comportamiento dentro de la institución.

La cultura organizacional guarda estrecha relación con los valores declarados por la organización y de allí su importancia en la gestión. Quiere decir que la cultura organizacional es una creación de la organización.

El ámbito cultural cumple una función clave al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, al mismo tiempo que constituye un instrumento de análisis y comprensión tanto de la organización como de la realidad en que se desenvuelve.

Robbins (Robbins, Stephen: 1991; 439.), plantea: “La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas.

Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales... Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.”

Como ya dijimos, la cultura organizacional es una creación propia de la organización teniendo como base los valores declarados. Para el efecto, no basta con declarar los valores, sino que se requiere partir de una base filosófica.

Dada su complejidad, es necesario, además, la inclusión de los organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización; el diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios; el manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes; un sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.; las historias

leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes; aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan; las reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etc.); el diseño y estructura de la organización; el diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian; los sistemas y procedimientos organizacionales; y los criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomuniación" del personal.

Según Schein, la cultura organizacional tiene tres niveles culturales:

- **Artefactos:** El aspecto más visible de la cultura. Los ambientes sociales y físicos contruidos, o sea, el espacio físico, layout, outputs tecnológicos, lenguaje oral y escrito y el comportamiento de los miembros del grupo.
- **Valores:** el aprendizaje cultural refleja los valores originales de alguien. Soluciones sobre cómo lidiar con nuevas tareas, problemas o cuestiones son basados en convicciones de realidad. Si las soluciones funcionan, el valor es transformado en creencia. Valores y creencias se tornan parte del proceso conceptual en que los miembros del grupo justifican acciones y comportamientos.

- Las presunciones básicas: Cuando la solución para un problema funciona repetidas veces, se concreta como algo garantizado. Presunciones básicas son inconscientes, implícitas y determinan como un grupo percibe, piensa o siente las cosas.

Existen discrepancias entre los estudiosos respecto a si la organización tiene una cultura o si esta es una cultura, lo que ha conllevado a que no hay un concepto estandarizado de cultura organizacional, no obstante lo cual existen algunos aspectos comunes entre los diversos conceptos:

- Holística: en referencia a un todo que es más que la suma de todas las partes.
- Determinada históricamente: refleja la historia de la organización
- Relacionada a la antropología: como rituales, símbolos y etc.
- Construida socialmente: creada y preservada por grupos que forman las organizaciones.
- Ligera: soft.
- Difícil de cambiar.

Asimismo, se cree que los colaboradores que poseen los mismos valores que su organización tendrán más adaptabilidad y oportunidades de crecimiento.

La cultura organizacional, como cualquier otro recurso, debe gestionarse a fin de crear una ventaja competitiva. Asimismo, la misión y la visión de las organizaciones deben reflejar la cultura de la misma. Por otro lado, es preciso que exista un sólido compromiso de los directivos hacia los valores culturales.

La cultura en términos generales se concibe como un sistema de significados que genera algún tipo de identidad compartida, una especie de código que orienta las prácticas sociales de personas pertenecientes a varios grupos y categorías sociales dentro de una sociedad.” (Vaitsman, J.: 2000; 848)

Schein (Schein: 1988; 25), define la Cultura Organizacional como un modelo de supuestos básicos compartidos – inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, al ir aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna– que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y, en consecuencia, ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas, mientras que para George Herbert (Herbert, G.: 2000; 148) constituye el pegamento que mantiene unida la organización y que incorpora valores, normas de conducta, políticas y procedimientos.

2.3.2. **Clima Organizacional**

A. Aspectos conceptuales

Uría, estima que *“El estudio del clima organizacional permite diagnosticar factores y variables, relacionados con el “estado de ánimo” de la organización, el cual influye en el comportamiento y desempeño de los empleados en el trabajo. Entendiendo que dicho comportamiento no es la resultante de los factores organizacionales existentes, sino que éste depende de las percepciones que tengan los empleados de estos factores, de las actitudes, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con respecto a la*

empresa” (Uría: 2011; 4-5), opinión a partir de la cual podemos deducir que el clima constituye un factor psicológico, una percepción, una manera de ver a la organización y la calidad de las relaciones entre las personas.

En ese sentido, el clima organizacional está influido por múltiples factores relacionados con la estructura organizacional, parte importante de los cuales lo constituyen las formas de comunicación y estilos de liderazgo.

Hall, define el clima organizacional como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. (Hall, R.: 1996)

B. Diagnóstico del Clima Organizacional

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Algunos autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

García, (García: 2009, 43-61) expone como principales herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional, los siguientes:

a) **El cuestionario de Litwin y Stringer:**

Evalúa la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Reconoce que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia solamente de los factores organizacionales, sino de las percepciones del trabajador respecto a dichos factores. Considera nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa: Estructura, Responsabilidad (empowerment), Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.

b) **El cuestionario de Rensis Likert**

Según Dessler (Dessler: 1979; 186) Likert considera que el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta, entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerenciales.

Likert denominó a su teoría de clima organizacional “Los sistemas de organización”, cuyo objetivo es conocer en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables.

Plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. Para el efecto, identifica las fortalezas y debilidades de la organización desde 8 dimensiones: Proceso de liderazgo, Carácter de las fuerzas motivacionales, Carácter del proceso de comunicación, Grado de espíritu de trabajo que hay presente, Carácter de los procesos de toma de decisiones, Carácter de la fijación de los objetivos a órdenes, Carácter de los procesos de control, Los fines de actuación y el entrenamiento.

c) **Método de Pritchard y Karasick**

Compuesto por once dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional: Autonomía, Conflicto y cooperación, Relaciones sociales, Estructura, Remuneración, Rendimiento, Motivación, Estatus, Flexibilidad, Centralización de la toma de decisiones y Apoyo.

d) **Dimensiones propuestas por Fernando Toro**

(Toro, F 1992-1996), después de realizar diversos estudios sugiere medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones: Relaciones Interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección, Valores colectivos.

Puede observarse que el clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales).

Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea.

El clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

Los cambios y las innovaciones en gestión son percibidos de un modo particular por las personas en la organización; ellos se verán afectados y a su vez afectando al clima contingente al proceso de cambio. Un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional.

C. Elementos del Clima Organizacional

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Las consecuencias del comportamiento en el trabajo

(sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

D. Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo señalado por Litwin y Stinger, pone en evidencia que a través del clima organizacional, los miembros evalúan de manera subjetiva cada uno de los sistemas. Métodos, procedimientos, jerarquías, personas, información, relaciones, etc., y según, su propia apreciación, desarrollan actitudes positivas o negativas frente a cada elemento analizado para adaptarse, aceptar o rechazarlos.

Ello, no quiere decir que la actitud de las personas sea radical, es decir que acepten todo o rechacen todo, ya que por tratarse de una apreciación subjetiva, necesariamente se desarrollan simpatías o antipatías, alianzas y hasta mimetismo, todo lo cual contribuye a moldear el clima organizacional.

2.3.3. Eficacia y satisfacción en el trabajo

Según Weinert, *“las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo)”* (Weinert, 1985: 298)

A diferencia de la motivación en el trabajo que se refiere a *“...la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad..., la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se*

derivan de él.“ (Caballero; <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>)

Robbins (1996: 181) define la satisfacción como “...la actitud general de un individuo hacia su trabajo” por lo que se infiere que un nivel de satisfacción elevado. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”.

El puesto de trabajo que una persona ocupa, es más que las actividades propias del cargo, porque, al ser toda empresa o institución una organización social, inevitablemente se producen interacciones con los demás miembros, siendo asimismo necesario el cumplimiento de normas organizacionales y desempeñarse bajo ciertas condiciones de trabajo, todo lo cual incide en el nivel satisfacción por parte del trabajador.

Robbins (1996: 192-7) ofrece una visión más compleja acerca de cómo se va conformando la satisfacción en el trabajo al indicar que estos son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste de la personalidad con el puesto.

La satisfacción, entonces, es una consecuencia de diversos factores que actúan en la organización, pero, al mismo tiempo se convierte en causa de comportamientos que pueden ser positivos o negativos, según la calidad de dichas condiciones, pudiendo expresarse en una mejora en la productividad, una permanencia estática o exigencias de mejora.

Zubieta y Susinos (1992: 13), desde la perspectiva de la Teoría de las necesidades sociales y de la Teoría del grupo de referencia social, respectivamente, concluyen que:

- “La satisfacción es una función del grado en que las necesidades personales del individuo están cubiertas en la situación laboral”..
- “La satisfacción laboral es función del grado en que las características del puesto de trabajo se ajustan a las normas y deseos de los grupos que el individuo considera como guía para su evolución del mundo y para su definición de la realidad social”

Ambos autores distinguen dos categorías de factores que influyen en el nivel de satisfacción:

a) Variables ambientales:

- Cuanto más elevado sea el nivel profesional, mayor es la satisfacción.
- A mayor variación en la actividad mayor satisfacción.
- El liderazgo más participativo produce una mayor satisfacción.
- El salario y la promoción laboral correlaciona positivamente con la satisfacción.
- La aceptación en el grupo de trabajo produce satisfacción.

b) Variables personales

- No existen datos que indiquen la existencia de variación en la satisfacción, según el sexo del trabajador.
- Dentro del mismo nivel profesional, a mayor nivel educativo menos satisfacción.
- La satisfacción se incrementa con la edad hasta pocos años antes de la jubilación.

Medina *et. al.*, afirman que “...los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes a los

que conducen al descontento, por lo tanto los administradores que buscan eliminar factores que crean descontento pueden traer armonía, pero no necesariamente motivación. Estos administradores solo apaciguan la fuerza laboral en lugar de motivarla.” (Medina, et al.: 2008, 1220)

Como vemos, la motivación constituye un elemento fundamental en la satisfacción laboral, y las variables que influyen en ella son diversas, como el estilo y comportamiento del jefe en sus actividades directivas, la interacción con los demás miembros y elementos del entorno laboral, la clase de actividad realizada, etc.

Dada su importancia, la motivación ha sido estudiada por diversos autores, tales como:

1. Abraham H. Maslow.- Desarrolla su Modelo de Jerarquía de Necesidades, que considera que las personas tienen un grupo complejo de necesidades. Su modelo se basa en los siguientes supuestos:
 - Una necesidad pierde eficacia como motivador cuando está satisfecha, pero cuando esto ocurre, emerge otra que ocupa su lugar.
 - La red de necesidades es muy compleja, y cuando alguien se enfrenta a una emergencia.
 - En general, se satisfacen primero las necesidades de nivel inferior antes de que las necesidades de nivel más alto se activen con fuerza suficiente como para impulsar el comportamiento.
 - Hay más formas de satisfacer las necesidades de nivel más alto, que las de nivel más bajo.

Los cinco tipos de necesidades, según Maslow, son:

- **Necesidades fisiológicas.**- Comprende las necesidades de alimento, agua, aire y vivienda y se ubican en el nivel más bajo de la jerarquía. Dado que las personas se concentran en satisfacer estas necesidades antes de pasar a otras de orden superior, aceptarán cualquier empleo que satisfaga estas necesidades. Desde este punto de vista, los gerentes que se centran en las necesidades fisiológicas para tratar de motivar a los subordinados, suponen que la gente trabaja sobre todo por dinero, pero no tienen en cuenta que, en la medida que los empleados estén motivados por necesidades fisiológicas, sus preocupaciones no apuntarán al trabajo que realizan.
- **Necesidades de seguridad.**- Comprende a las necesidades de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor, amenazas o enfermedad. Cuando se activan estas necesidades, las personas tienden a valorar sus empleos principalmente como una defensa contra la pérdida de la satisfacción de necesidades básicas.
- **Necesidades de afiliación.**- Incluye las necesidades de amistad, amor y la sensación de pertenencia. Estas necesidades juegan un importante papel en el ambiente laboral, debido a que gracias a ellas las personas valoran el trabajo como una oportunidad de conocer y establecer relaciones interpersonales cálidas y amistosas.
- **Necesidades de estima.**- Agrupa a los sentimientos de logro personal y de valor propio y de reconocimiento o respeto de los demás. Las personas con necesidades de

estima buscan la aceptación de los demás por lo que son y esperan que las consideren competentes y capaces.

- **Necesidades de autorrealización.-** Motiva a las personas a incrementar sus habilidades de solución de problemas.

Frederick Herzberg desarrolló su enfoque modelo motivador-higiene, tomando en cuenta dos factores:

- **Factores higiénicos o factores extrínsecos.-** Se encuentran en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo y están relacionados con la insatisfacción, debido a que no pueden ser controlados. Entre estos factores están el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

Debido a su naturaleza, aun siendo óptimos, los factores higiénicos sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Asimismo, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

Es decir, son esencialmente profilácticos y preventivos, pues, evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción.

- **Factores motivacionales o factores intrínsecos.**- Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta y, estos, si se encuentran bajo el control del sujeto, ya que dependen de lo que él hace. Comprenden los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

2.3.4. **Auto exigencia**

La autoexigencia está considerada como una actitud de desamor hacia mí mismo que genera descontento consigo mismo y con todo lo que se hace.

Las consecuencias de ello son el miedo, la impaciencia y la actitud dominante, a la vez que genera estrés. La autoexigencia crea una dualidad en el sentido que, por fuera, se es una persona y, por dentro, otra.

En lo más profundo de nuestro ser estamos asustados. Nuestra imagen exterior es perfecta y nuestra imagen interior nos convierte en niños pequeños, débiles e inseguros.

Según PSICOFORM, la exigencia funciona del siguiente modo: “Cuando ésta existe, lo hace en dos direcciones: hacia uno mismo y hacia los demás.

- Primero exigieron los padres. Ahora se auto-exige la propia persona.

- Dentro de uno mismo hay un EXIGIDOR y un EXIGIDO. El exigidor exige al exigido desde el no valorar lo que es y querer que sea algo “mejor” según su propia consideración.
- Lo negativo de la auto-exigencia, es que el EXIGIDOR pide y pide sin tener en cuenta las condiciones o dificultades del EXIGIDO. Lo mueve la creencia de “querer es poder” y no siempre es así. Nunca le consulta al exigido. No cabe la respuesta negativa ante su demanda.
- El exigido manifiesta una sumisión superficial y un resentimiento profundo. Éste se siente aturdido y desde aquí, sus respuestas no serán buenas y mucho menos óptimas. Y el exigidor, sigue exigiendo más efusivamente. Se crea un círculo vicioso que hunde a la persona en la más profunda BAJA AUTOESTIMA.
- El exigido necesita ser consultado, que se tenga en cuenta su estado, se le respete y se le comprenda, en una relación de igualdad y no de sumisión.
- Nueva actitud del exigidor: preguntar, consultar, respetar, atender, comprender, cuidar, buscar su bienestar, querer,... y solo desde ahí, PROPONER. Que el exigidor se transforme en un ASISTENTE INTERIOR O AUTOAPOYO.
- Pero para poder hacer esto hay que aceptar que el otro (o yo, si la exigencia me la dirijo a mí) no producirá siempre el máximo, sino que producirá su máximo posible, momento a momento, en una atmósfera de bienestar con la tarea y sin consumirse ni destruirse mientras la realiza.” (PSICOFORM: [http://www.ibi.es/admin/upload/ficheros/files/Charla2-%20Autoestima%20y%20Autoexigencia\(1\).pdf](http://www.ibi.es/admin/upload/ficheros/files/Charla2-%20Autoestima%20y%20Autoexigencia(1).pdf))

Para Cohen, “La autoexigencia es un generador de angustia que puede en muchas ocasiones interrumpir el fluir auténtico y generar estrés e insatisfacción. Ocasionalmente puede ser también un desencadenante en el Trastorno por angustia.”

(Cohen Asse, Jenny:
<http://gestaltnet.net/sites/default/files/La%20autoexigencia%20como%20generador%20de%20estres-%20angustia%20y%20vacio%20existencial%20.pdf>)

2.3.5. **Desempeño laboral**

Según Da Silva, “El desempeño individual puede ser definido como el trabajo bien hecho, acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. (Da Silva, Marinalva: 2006, 97)

Se define también como el rendimiento del trabajo de los empleados y de su potencial para el desarrollo futuro (Gibson et al., 1994; Luthans y Peterson, 2003; Smith y Rupp, 2004).

Milkovich y Boudrem consideran que el desempeño laboral reúne como características individuales: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones. (Milkovich y Boudrem 1994)

Para Uría, el desempeño laboral “Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los

resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones.” (Uría, 2011, 27)

2.3.6. Estilos de liderazgo

Los estilos de dirección y liderazgo, han sido estudiados partiendo del comportamiento de los responsables de la gestión respecto, por un lado a las tareas (resultados y producción), por otro, a las personas, lo cual ha dado origen a diversas perspectivas teóricas. (Sánchez: 2007)

La orientación a las tareas, se basa en: (Sánchez: 2007)

- *“Normas, Objetivos y Estándares: Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por la definición y descripción detallada o pormenorizada de las tareas, los objetivos y las actividades que deben desarrollarse, así como también por el establecimiento de las normas y los estándares dentro de los cuales se deben cumplir dichas tareas, objetivos y actividades.*
- *Control: Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por ejercer el control, así como también los medios y las formas utilizadas por éste para ejercer dicho control.*
- *Desempeño: Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por conocer el éxito o el fracaso en el logro de los objetivos y las tareas asignadas a sus colaboradores, así como también el carácter o el uso que tiene la información de dicho desempeño dentro del proceso de dirección.*
- *Órdenes: Es la forma o la manera a través de la cual el dirigente imparte emite órdenes a sus colaboradores, así como también el carácter que dichas órdenes presentan.*
- *Responsabilidades: Son las responsabilidades que el dirigente asigna a sus colaboradores en términos de*

planeación, programación, ejecución y presentación de resultados.

- *Poder: Es el tipo de poder con que cuenta el dirigente, ya sea éste de carácter formal o informal, así como también sus posibles usos de en la solución de conflictos individuales, grupales y organizacionales.”*

Las teorías orientadas a las personas, describen a los gestores que se preocupan por el bienestar de los recursos humanos, mostrando confianza y apoyo mutuo, fomentando la participación, comprensión, comunicación abierta, respeto, buenas condiciones de trabajo, equidad en el trato, procurando establecer un clima laboral gratificante.

Son características de esta orientación:

- *“Comunicación: Es el grado en el cual el dirigente incentiva la comunicación dentro del área, así como también la dirección o el sentido que dicha comunicación presenta.*
- *Toma de decisiones: Es el grado en el cual el dirigente tiene estructurado el proceso de toma de decisiones, así como también la forma en la cual éste es llevado a cabo en términos de participación e involucramiento de las ideas y opiniones expuestas por sus colaboradores.*
- *Trabajo en equipo: Es el grado en el cual el dirigente incentiva y valora el trabajo en equipo, el cual se expresa esencialmente en el compromiso, la confianza y la colaboración entre los miembros del área.*
- *Ambiente de trabajo: Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por percibir y mantener un buen ambiente de trabajo en el área en términos de confianza y favorabilidad para trabajar.*
- *Relaciones directivo –colaborador: Es la frecuencia con la cual el dirigente se mantiene en contacto con sus*

colaboradores, así como también la preocupación por sus aspectos personales y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo.

- *Motivación: Es la forma o los medios utilizados por el dirigente para motivar a sus colaboradores al logro de los objetivos propuestos.”*

En general, los estilos de dirección más frecuentes, están conformados por (Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones: <http://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/>):

1. **Liderazgo autocrático.**- Es una forma extrema de liderazgo transaccional. El poder los dirigentes es absoluto y no aceptan propuestas ni ideas sugeridas por los subalternos. Este estilo trae como resultado resentimiento, ausentismo y alta rotación.
2. **Liderazgo burocrático.**- Es un estilo reglamentista. Al que deben ajustarse todos los miembros de la organización o del área donde se ejerce. Por sus características, es muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad.
3. **Liderazgo carismático.**- Es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y son muy energéticos al conducir a los demás, pero tienen la desventaja que estos líderes tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y de esa manera lo perciben los colaboradores.
4. **Liderazgo participativo o democrático.**- El proceso de toma de decisiones incluye a otros miembros, lo cual aumenta la satisfacción por el trabajo al mismo tiempo que ayuda a desarrollar habilidades. Este estilo desarrolla en los miembros una sensación de control del propio destino,

lo cual aumenta la motivación sin necesidad de una recompensa económica.

5. **Liderazgo Laissez-faire.-** Los líderes dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta, pero su efectividad depende de la supervisión. Da buenos resultados cuando se trabaja con un equipo muy experimentado.
6. **Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones.-** Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.
7. **Liderazgo natural.-** Se refiere al líder que no está reconocido formalmente como tal, pero que lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo. Es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.
8. **Liderazgo orientado a la tarea.-** Es un liderazgo autocrático. Los líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar, pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

- 9. Liderazgo transaccional.-** Exige obediencia absoluta al líder. En ese sentido, la transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea. El liderazgo transaccional es un tipo de *management*, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.
- 10. Liderazgo transformacional.-** Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados. Es un ida y vuelta emocional. Su alternancia con el liderazgo transaccional resulta recomendable, porque mientras los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, los líderes transformacionales buscan nuevas iniciativas y agregar valor.

2.3.7. Universidad y sociedad

El Perú no solo se distingue por su compleja y variada geografía, sino también por ser un mosaico cultural, producto de las migraciones a partir de la conquista española. Pero, tiene también otros matices, como la existencia de diversas lenguas nativas, especialmente en la Sierra y Selva. A ello, se suma la diferencia de clases sociales que, a pesar de los avances en la economía, mantiene aún hondas diferencias socioeconómicas entre los peruanos, con sus secuelas de extrema pobreza, pobreza, problemas de salud, educación, desempleo, etc.

Ese es el escenario social en el que se desenvuelve la universidad y la problemática que debe contribuir a resolver. Pretender hacerlo desde dentro del claustro, constituiría un absurdo y una desnaturalización del fin de la universidad alejando a ésta de su verdadero rol social.

No obstante una verdad tan evidente, la universidad no ha sabido mantenerse a tono con los problemas nacionales, debido a que sus problemas internos motivaron un cada vez mayor enclaustramiento, al punto que llegó a olvidarse de los problemas sociales pretendiendo aportar soluciones de escritorio, lo cual se ha visto reflejado en el currículo que no considera a la sociedad como su principal objetivo.

Una mirada a nuestra realidad social desde los informes oficiales, nos da cuenta que la Tasa neta de asistencia escolar de la población de 3 a 5 años edad a educación inicial, Primaria y Secundaria según área de residencia durante el trimestre Julio-Agosto-Setiembre 2011- 2012, disminuyó a nivel nacional; empeoraron los problemas de salud; disminuyeron las consultas en ESSALUD y centros del Ministerio de Salud, incrementándose las consultas médicas particulares; disminuyó el número de asegurados del Sistema Integral de Salud (SIS); se incrementó el porcentaje de la población con déficit calórico.

Por otro lado, se incrementó el número de hogares que acceden al servicio de agua por red pública, según área de residencia, como también aquellos que acceden al servicio de desagüe por red pública y al alumbrado público. En la variable empleo, se produjo una ligera disminución de la Población Económicamente Activa (PEA), aunque disminuyó la tasa de desempleo. (Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI: 2012: 2)

La breve síntesis que antecede, nos muestra parte de la realidad de nuestro país en un momento en el que el mundo está siendo afectado por los mega cambios producidos por el fenómeno de la globalización.

Respecto a ello, dice López Segregera (López Segregera: 2008. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772008000200003>), *“Las universidades enfrentan una de las épocas más interesantes, inciertas y complejas, pues la globalización implica la posibilidad de aprovechar oportunidades importantes, pero también desafíos y problemas serios con relación al futuro, al cuestionarse el ideal de lo público y del bien común. Los valores tradicionales de la Universidad siguen siendo válidos (la autonomía, la libertad de cátedra, la investigación, el trabajo de los estudiantes, la evaluación), pero son valores amenazados en el contexto de la globalización.*

La globalización es un fenómeno irreversible. Lo que debería preocuparnos es el tipo de globalización que va a prevalecer. ¿Deberíamos aceptar en las universidades los aspectos más negativos de la globalización - como, por ejemplo, los nuevos proveedores con ánimo de lucro -, o deberíamos dedicarnos a la construcción de una sociedad global que responda a ideales de mayor y solidaridad, al desarrollo humano y social?”

Según la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, convocada por la UNESCO (UNESCO: 1998), *“La educación superior ha dado sobradas pruebas de su viabilidad a lo largo de los siglos y de su capacidad para transformarse y propiciar el cambio y el progreso de la sociedad. Dado el alcance y el ritmo de las transformaciones, la sociedad cada vez tiende más a **fundarse en el conocimiento**, razón de que la educación superior y la investigación formen hoy en día parte fundamental del desarrollo cultural, socioeconómico y ecológicamente*

*sostenible de los individuos, las comunidades y las naciones. Por consiguiente, y dado que tiene que hacer frente a imponentes desafíos, la propia educación superior ha de emprender la **transformación y la renovación más radicales que jamás haya tenido** por delante, de forma que la sociedad contemporánea, que en la actualidad vive una profunda crisis de valores, pueda trascender las consideraciones meramente económicas y asumir dimensiones de moralidad y espiritualidad más arraigadas.”*

El ingreso de nuestro país a la economía de corte liberal, trajo como consecuencia el incremento significativo del número de universidades privadas respecto a las nacionales, a tal punto que hoy existen en el Perú más de cien universidades entre públicas y privadas, siendo éstas la mayoría.

Lo que pudo haber parecido una solución a la escasa cobertura de las universidades nacionales más antiguas y de mayor prestigio, está resultando ser un fraude debido a la aparición de universidades que no reúnen los requisitos mínimos para llamarse tales.

Dicha situación ha puesto en evidencia que muchas de las universidades privadas recién creadas, persiguen únicamente el lucro, por lo que la calidad de la formación profesional ha pasado a un plano inferior.

Retomando las ideas iniciales respecto a los fines de la universidad, resulta evidente que las recién creadas universidades, no orientan sus objetivos hacia el servicio a la sociedad, sino únicamente a mezquinos fines económicos, a tal punto que un Banco ha comprado dos universidades privadas.

Respecto a ello, dice López Segregera (López Segregera: 2008; <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772008000200003>.) “*Las universidades -tanto públicas como privadas- deben ser de servicio Público. El aumento de la privatización de IES en América Latina y el Caribe y el incremento de pseudo universidades con fines de lucro, está en contra de los ideales de la universidad nacional pública y de la universidad privada tradicional sin ánimo de lucro.*”

Con relación al escenario en que actualmente se desenvuelve la universidad, Mollis (Mollis: 2003; 11) señala que los rasgos principales de las transformaciones provocadas por la globalización, son los siguientes:

- Diversificación de las Instituciones de Educación Superior - IES (colegios universitarios, institutos universitarios, ciclos cortos con certificados y títulos intermedios en el nivel de universidad, nuevas instituciones terciarias privadas, etc.)
- Las fuentes de financiamiento se diversificaron, (pago de matrículas, ventas de servicios) como alternativas a la financiación estatal.
- Alianzas Estratégicas entre agencias internacionales y autoridades gubernamentales.
- Nuevas alianzas entre universidades, corporaciones y el sector público.
- Presencia creciente de la inversión privada en la oferta de ES, así como procesos de privatización de carácter mercantil con ofertas educativas no controladas por los órganos representativos del interés público. Presencia de nuevos proveedores. Procesos de evaluación, rendición de cuentas, acreditación y certificación de programas. •
- Leyes de educación superior y reformas institucionales y normativas.

- Políticas de diferenciación de los profesores mediante incentivos, según los indicadores de productividad.
- Reformas Académicas: acortar las carreras, grados intermedios, planes de estudios flexibles con la modalidad de créditos, importación de modelos educativos basados en "la adquisición de competencias profesionales".
- Predominio de las TIC, enseñanza a distancia (universidad virtual), tutoría remota, certificación del conocimiento y de habilidades, reciclaje de capacidades.

2.3.8. Formación profesional universitaria

A. Marco legal de la formación profesional universitaria

a) Constitución Política

Es principio constitucional inherente a la persona humana, entre otros, el del acceso a la cultura, cuyo desarrollo y difusión están a cargo del Estado.

La misma Constitución Política, establece que *“La educación universitaria tiene como fines la formación profesional, la difusión cultural, la creación intelectual y artística y la investigación científica y tecnológica. El Estado garantiza la libertad de cátedra y rechaza la intolerancia.”* (Artículo 18°)

La Carta Magna, define a la universidad como *“...la comunidad de profesores, alumnos y graduados. Participan en ella los representantes de los promotores, de acuerdo a ley”* y le asigna autonomía en su régimen normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico autorizándolas a regirse por sus propios estatutos en el marco de la Constitución y de las leyes.

b) Ley Universitaria

La recientemente promulgada Ley N° 30220, Ley Universitaria, tiene por objeto normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las universidades. Asimismo, su objetivo es promover el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura, para lo cual establece los principios, fines y funciones que rigen el modelo institucional de la universidad. A diferencia de la ley anterior, que ubicaba a las universidades públicas y privadas dentro del ámbito de la Asamblea Nacional de Rectores, la actual las coloca bajo la rectoría del Ministerio de Educación, como ente rector de la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria.

La Ley define a la universidad como “...una comunidad académica orientada a la investigación y a la docencia, que brinda una formación humanista, científica y tecnológica con una clara conciencia de nuestro país como realidad multicultural. Adopta el concepto de educación como derecho fundamental y servicio público esencial. Está integrada por docentes, estudiantes y graduados.

Participan en ella los representantes de los promotores, de acuerdo a ley.

Las universidades son públicas o privadas. Las primeras son personas jurídicas de derecho público y las segundas son personas jurídicas de derecho privado.”

Por otro lado, establece los siguientes principios por los cuales deben regirse las universidades:

5.1 Búsqueda y difusión de la verdad.

- 5.2 Calidad académica.
- 5.3 Autonomía.
- 5.4 Libertad de cátedra.
- 5.5 Espíritu crítico y de investigación.
- 5.6 Democracia institucional.
- 5.7 Meritocracia.
- 5.8 Pluralismo, tolerancia, diálogo intercultural e inclusión.
- 5.9 Pertinencia y compromiso con el desarrollo del país.
- 5.10 Afirmación de la vida y dignidad humana.
- 5.11 Mejoramiento continuo de la calidad académica.
- 5.12 Creatividad e innovación.
- 5.13 Internacionalización.
- 5.14 El interés superior del estudiante.
- 5.15 Pertinencia de la enseñanza e investigación con la realidad social.
- 5.16 Rechazo a toda forma de violencia, intolerancia y discriminación.
- 5.17 Ética pública y profesional.

Como fines de la universidad, establece:

“6.1 Preservar, acrecentar y transmitir de modo permanente la herencia científica, tecnológica, cultural y artística de la humanidad.

6.2 Formar profesionales de alta calidad de manera integral y con pleno sentido de responsabilidad social de acuerdo a las necesidades del país.

6.3 Proyectar a la comunidad sus acciones y servicios para promover su cambio y desarrollo.

6.4 Colaborar de modo eficaz en la afirmación de la democracia, el estado de derecho y la inclusión social.

6.5 Realizar y promover la investigación científica, tecnológica y humanística la creación intelectual y artística.

6.6 Difundir el conocimiento universal en beneficio de la humanidad.

6.7 Afirmar y transmitir las diversas identidades culturales del país.

6.8 Promover el desarrollo humano y sostenible en el ámbito local, regional, nacional y mundial.

6.9 Servir a la comunidad y al desarrollo integral.

6.10 Formar personas libres en una sociedad libre.”

Seguidamente, establece como funciones de la universidad:

“7.1 Formación profesional.

7.2 Investigación.

7.3 Extensión cultural y proyección social.

7.4 Educación continua.

7.5 Contribuir al desarrollo humano.

7.6 Las demás que le señala la Constitución Política del Perú, la ley, su estatuto y normas conexas”

La autonomía universitaria, es por primera vez, desarrollada por la Ley en los términos siguientes:

“El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes:

8.1 Normativo, implica la potestad autodeterminativa para la creación de normas internas (estatuto y reglamentos) destinadas a regular la institución universitaria.

8.2 De gobierno, implica la potestad autodeterminativa para estructurar, organizar y conducir la institución universitaria, con atención a su naturaleza, características y necesidades.

Es formalmente dependiente del régimen normativo.

8.3 Académico, implica la potestad autodeterminativa para fijar el marco del proceso de enseñanza aprendizaje dentro de la institución universitaria.

Supone el señalamiento de los planes de estudios, programas de investigación, formas de ingreso y egreso de la institución, etc. Es formalmente dependiente del régimen normativo y es la expresión más acabada de la razón de ser de la actividad universitaria.

8.4 Administrativo, implica la potestad autodeterminativa para establecer los principios, técnicas y prácticas de sistemas de gestión, tendientes a facilitar la consecución de los fines de la institución universitaria, incluyendo la organización y administración del escalafón de su personal docente y administrativo.

8.5 Económico, implica la potestad autodeterminativa para administrar y disponer del patrimonio institucional; así como para fijar los criterios de generación y aplicación de los recursos.”

Como puede verse, cada uno de los fines establecidos en la nueva Ley requiere de una estrecha vinculación de la universidad con la sociedad. Sin embargo, de manera progresiva e insensiblemente, la universidad se ha ido enclaustrando, dedicando sus esfuerzos básicamente a la formación universitaria en un molde tradicional, descuidando la investigación y la proyección a la comunidad. Demás está decir que no ha habido atisbo de vinculación con el sector productivo, lo que a la larga

ha distanciado más aún a la universidad de los grandes objetivos nacionales.

“La Universidad es de alguna manera un campo de innovación, no solamente de transmisión sino de creación de conocimiento en una sociedad. Evidentemente la Universidad debe estar vinculada a determinadas demandas sociales concretas de la producción en diversos campos, pero también a su vez tiene que formar personas capaces de una visión de conjunto de lo que es la sociedad, lo que son sus valores, que no es simplemente lo relacionado con el mercado.” (Ballesta: [http:// www. educaweb. com/esp/ servicios/ monografico/ fpyuni/ 1211258.asp](http://www.educaweb.com/esp/servicios/monografico/fpyuni/1211258.asp))

Esta ruptura con la problemática nacional ha tomado un sesgo peligroso en cuanto a la formación profesional, porque aunque la mayoría de carreras cuenta con perfiles profesionales, estos se han ido copiando de una universidad a otra o se han improvisado desde un escritorio, sin el requisito fundamental de investigar la realidad nacional a fin de determinar los rasgos que debe reunir el futuro profesional.

Esta situación, se manifiesta en la competencia que se ha desatado entre universidades públicas y privadas por captar la mayor parte de la demanda, resultando de ello que la misma carrera en dos universidades distintas difiere mucho en cuanto a sus características, de donde pareciera que, por ejemplo, se están formando administradores para dos realidades distintas.

Dice Granados (Granados: <http://www.educaweb.com/esp/servicios/monografico/fpyuni/121807.asp>)

“...podemos señalar... diferentes disfunciones que hay que superar: la diferente implantación de las Familias profesionales..., que en ocasiones no responden o responden insuficientemente a las demandas explicitadas por los empleadores; que no se hayan actualizado los Currículums desde su implantación; la elección que hacen los alumnos entre algunos Ciclos y la salida laboral de estos Ciclos, que tiene como consecuencia que algunas de las especialidades con mejores potencialidades de salida profesional sean las que menos se solicitan; la permanencia de estereotipos de género en la elección de especialidades; así como un cierto rechazo que se percibe por parte de algunas familias a que sus hijos cursen estos estudios, realidad que nos aleja de forma significativa de la tendencia a cursar estudios de FP que se da en los países más dinámicos...”

A lo anterior, añade Bautista Vallejo: *“...puede comprobarse cómo esa formación profesional que se ofrece es deficiente, palpable en la mayoría de los egresados universitarios; al tiempo que la investigación, muy unida a la formación profesional, lo que se repite hasta la saciedad que debiera ser la formación del futuro, aparece como escasa y con planteamientos muy débiles.”* (Bautista et. al.: <http://www.educaweb.com/esp/servicios/monografico/fpyuni/1211243.asp>.)

De allí que el principio de “servicio a la comunidad”, entendido en toda su extensión, que debe regir la actividad de las universidades, señalado entre otros en

el Artículo 3° de la Ley Universitaria, no llega a cumplirse plenamente.

En cuanto a la organización del régimen académico por Facultades, la Ley señala que en éstas “...*se estudia una o más disciplinas o carreras, según la afinidad de sus contenidos y objetivos, y de acuerdo con los currícula elaborados por ellas*”.

Es decir, la responsabilidad de la formación profesional recae en las facultades, las cuales, asimismo, tienen a su cargo a sus docentes a través de sus respectivos Departamentos Académicos y son también responsables de las actividades de investigación. El régimen de estudios, semestral o anual, es también determinado por las propias facultades.

Resulta fundamental que el Artículo 43° de la Ley, establezca que: “*Es inherente a la docencia universitaria la investigación, la enseñanza, la capacitación permanente y la producción intelectual.*” No obstante, la situación económica de los docentes universitarios se ha deteriorado rápidamente en las dos últimas décadas, obligando a los profesores a ejercer la docencia en varias universidades o centros educativos, con el consiguiente desmedro de la calidad educativa, violándose en muchos casos el régimen de dedicación a la universidad.

A la situación anterior se ha añadido un nuevo abuso, al establecer el Ministerio de Economía y Finanzas que, para tener derecho a la tan ansiada homologación, los docentes deben ser clasificados según ostenten o no los

Grados Académicos de Magíster y/o de Doctor, quedando relegados quienes no los posean. Esta situación, afortunadamente, quedó superada posteriormente.

c) Decreto Legislativo N° 882

Llamada Ley de Promoción de la inversión en Educación, dada el 08 de noviembre de 1996, otorga el derecho a personas naturales y jurídicas a fundar, promover, conducir y gestionar instituciones educativas particulares, con o sin fines de lucro. La misma norma, señala que la educación universitaria, tiene como fines:

1. La formación profesional,
2. La difusión cultural,
3. La creación intelectual y artística, y
4. La investigación científica y tecnológica.

Con esta norma se inició la economía de libre mercado para las universidades y, desde entonces, son muchos los centros de este tipo que se han creado, la mayoría por iniciativa privada.

d) Ley N° 28044 Ley General de Educación

Establece el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (artículo 14º), señalando que para el caso de la Educación Superior, se creará un organismo que será normado por ley específica.

e) Ley N° 28740 Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa

La Ley N° 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, define la evaluación como “...*un instrumento de fomento de la calidad de la educación que tiene por objeto la medición de los resultados y dificultades en el cumplimiento de las metas previstas en términos de aprendizajes, destrezas y competencias comprometidos con los estudiantes, la sociedad y el Estado, así como proponer políticas, programas y acciones para el mejoramiento de la calidad educativa.*” (Ley N° 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa: 2006; 319260)

Uno de los fines de la Evaluación, es la Acreditación, que es el reconocimiento público y temporal de la institución educativa, área, programa o carrera profesional que voluntariamente ha participado en un proceso de evaluación de su gestión pedagógica, institucional y administrativa.

En la Educación Superior, la acreditación puede ser de dos tipos:

1. Acreditación institucional especializada, por áreas, programas o carreras.
2. Acreditación institucional integral.

La Certificación es el reconocimiento público y temporal de las competencias adquiridas dentro o fuera de las instituciones educativas para ejercer funciones profesionales o laborales. La Certificación es un proceso público y temporal. Es otorgada por el colegio profesional correspondiente, previa autorización, de

acuerdo a los criterios establecidos por el SINEACE. Se realiza a solicitud de los interesados.

En nuestro país se han creado un alto número de Instituciones Educativas, habiendo operado durante muchos años sin ninguna evaluación seria que ponga de manifiesto su calidad. Es a partir de la dación de la última Ley General de Educación que recién se presta atención al problema de la calidad educativa, disponiéndose a través de una Ley específica (Ley N° 28740 ya citada) la posibilidad de la evaluación.

Para Vargas, "...la adopción de la filosofía de la calidad y el proceso de certificación, conllevan en sí mismos una estrategia hacia la conformación de una organización que se apoya en el conocimiento."

En un mercado con tantos centros superiores como el nuestro y con tan baja calidad de la educación en los niveles previos, dicha disposición legal era una necesidad impostergable, entendiéndose sobre todo que la educación es la base del desarrollo.

Muchos han sido los problemas derivados de la falta de acreditación de décadas anteriores, siendo el principal la pobre calidad de la formación profesional.

Se prevé que el principal beneficio será la salida del mercado de aquellas entidades educativas que no cumplan con los estándares de calidad establecidos por el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa (S.I.N.E.A.C.E.)

No obstante, el proceso de acreditación es visto con desconfianza por algunos y hasta se dice que constituye un negocio para pocas instituciones privadas extranjeras, quienes imponen los estándares de calidad. Asimismo existen quienes cuestionan al perfil por competencias.

En las últimas décadas, como producto de la crisis económica, la universidad se ha convertido en una alternativa de movilidad social para miles de jóvenes de escasos recursos económicos, quienes están convencidos que una carrera universitaria constituye una garantía de inserción en el mercado laboral.

Así lo han comprendido también los agentes económicos, quienes han apostado por la inversión en educación superior, especialmente en universidades, con énfasis en carreras que consideran “comerciales”. En ese grupo de carreras figuran, no obstante, algunas tradicionales como Educación, Derecho, Administración y Economía, habiéndose orientado la mayor parte de la formación a especialidades en las que se hace uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs)

A pesar de la proliferación de universidades, además de Institutos Tecnológicos y Pedagógicos, la calidad de la formación superior no ha experimentado una mejora notable, con honrosas excepciones de contadas universidades privadas que han sabido invertir en tecnología y contratado como docentes a profesionales que ostentan dos o más Maestrías como mínimo y que, además, se desempeñan en sus respectivas

especialidades, principalmente en el campo empresarial, lo que significa para dichos centros de estudios un avance en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La generalidad de universidades privadas de reciente creación han provocado una masificación de la educación universitaria que, de por sí ya constituye un peligro para la calidad educativa.

Por su parte, la mayor parte de las universidades, especialmente públicas, se mantienen dentro de sus moldes tradicionales, tanto en tecnología como en metodología y lo que es peor, de espaldas a la realidad nacional.

Debemos observar que la creación de nuevas universidades privadas no ha respondido tampoco a un diagnóstico de la realidad social, sino a las exigencias de la demanda por tal o cual carrera profesional.

La formación profesional universitaria no puede estar apartada de los grandes problemas nacionales, es decir, la universidad no puede eludir su responsabilidad social porque debe su existencia a la sociedad y, por tanto, es a ella a quien debe servir.

Parte de este problema, creemos, se debe a una errada percepción de la autonomía universitaria, interpretada como un cheque en blanco para actuar según el libre albedrío de los responsables de la gestión de cada universidad.

Según Royero (Royero: 1), *“El conocimiento del contexto social históricamente determinado de las instituciones universitarias, facilitará en términos teóricos, la planificación y el uso de métodos y técnicas necesarias para la ejecución de planes, programas y proyectos que guíen el trabajo directivo, así como el uso de sistemas de información que permitan conocer la expresión de esa realidad social-institucional.”*

Si bien es cierto, el Estado mantiene a las universidades públicas en un permanente estado de postración económica, también lo es que aquéllas no han sabido formular estrategias para explotar su activo más importante: el conocimiento.

Por otro lado, las universidades privadas, no tienen excusa para continuar emitiendo títulos y grados sin las debidas garantías de calidad. En efecto, para nadie es un secreto que la educación privada ha dejado de ser un servicio para convertirse en un jugoso negocio.

La flexibilización de los requisitos para optar el título universitario, han permitido que diversas universidades privadas se hayan convertido en una fábrica de profesionales puesto que no exigen la elaboración y sustentación de la tesis, requisito que ha sido reemplazado por los llamados cursos de titulación.

Corresponde, entonces, al Estado dotar al país de una nueva legislación universitaria, acorde a las necesidades nacionales, que contemple los ámbitos social y económico y que oriente la formación profesional a un

verdadero desarrollo nacional basado en la investigación y la transferencia tecnológica.

A los agentes económicos les toca también jugar un importante papel en el despegue de la universidad, a través del aporte económico para la realización de investigaciones para el desarrollo científico y tecnológico de la producción.

La enseñanza universitaria, pues, tiene que ser enmarcada en un escenario complejo, en el que interactúan fuerzas internas y externas, pero en el que el principal papel lo deben cumplir las propias universidades.

Desde ese punto de vista, el presente trabajo pretende abarcar los principales aspectos involucrados en la enseñanza universitaria que, como es obvio, posee marcadas diferencias con la formación básica de nuestro sistema educativo y cuya finalidad es preparar a los futuros profesionales que contribuirán al desarrollo nacional.

B. Teoría Curricular

Sanz Cabrera (Sanz Cabrera:
<http://www.upsp.edu.pe/descargas/Docentes/Antonio/revista/04/2/189404205.pdf>.), define la teoría curricular como "...conjunto de principios teóricos de carácter político, filosófico, psicológico y pedagógico que guían y dan lugar a diferentes proyectos curriculares experimenta un impetuoso desarrollo a partir de la década de los 60. Se producen numerosos trabajos y surgen los "teóricos del currículo" que desde

diferentes presupuestos teóricos y metodológicos abordan el campo de lo curricular.”

La teoría curricular tiene como propósito “*fundamentar la práctica por medio de un cuerpo de ideas coherentes y sistemáticas que permitan dar significado a los fenómenos y problemas curriculares así como guiar en la toma de decisiones de las acciones más apropiadas y justificadas.*”

La tarea de desarrollo del currículo constituye una delicada labor y, tradicionalmente, se ha basado en presupuestos teóricos y metodológicos. Sin embargo, la tendencia actual se orienta fundamentalmente a lo tecnológico. Así, los modelos curriculares, actuales, son:

a) Modelos Curriculares Tecnológicos

Están basados en la tecnología de la educación, la misma que se entiende como el desarrollo de un conjunto de técnicas sistemáticas, junto con conocimientos prácticos, para el diseño, la validación y la operacionalización de las escuelas como sistemas educativos.

Como podemos observar, este modelo no considera los aspectos teóricos como su fundamento, sino más bien una doble sustentación: como disciplina que describe, explica y orienta los procesos educativos y, asimismo, es una acción educativa tecnificada. De acuerdo a dicha concepción, estos modelos se distinguen por ser herramientas neutrales, de naturaleza valorativa, desprovistas de ideologías o versiones concretas del

mundo. Son representantes de esta corriente R. Tyler e Hilda Taba.



Figura 4.1
Modelo pedagógico lineal de Tyler
Tomado de Díaz Barriga, A. (1997) Didáctica y Currículum

Elementos esenciales del modelo de Tyler.

La propuesta de Tyler, fue el primer intento de aislar los elementos centrales para construir una teoría del currículum, destacando la delimitación de metas y objetivos conductuales, cuyas fuentes son las investigaciones sobre los alumnos y sus necesidades, la sociedad, el análisis de tareas y los procesos culturales, y sobre la función y el desarrollo de los contenidos.

Por su parte, Hilda Taba se preocupó de la investigación de las demandas y requisitos de la cultura y la sociedad para determinar los principales objetivos de la educación, los contenidos y las actividades de aprendizaje. Pone énfasis en el diagnóstico de

necesidades sociales con lo cual vincula a la institución educativa con la sociedad.

En su modelo diferencia dos planos: el primero vinculado con las bases para la elaboración del currículo y el segundo con los elementos o fases a considerar en la elaboración y desarrollo curricular.

En el primer plano plantea la fundamentación científica del curriculum a partir de las aportaciones de las disciplinas básicas sobre:

- Las funciones de la escuela en la sociedad y la cultura.
- Los procesos de desarrollo y aprendizaje en el alumno.
- La naturaleza del conocimiento.

El segundo plano está referido a: objetivos, contenidos y experiencias de aprendizaje así como a los sistemas de evaluación.

Bajo esa concepción, postula como fases para la elaboración del currículo:

- Diagnóstico de necesidades.
- Formulación de objetivos.
- Selección del contenido.
- Organización del contenido.
- Selección de actividades de aprendizaje.
- Organización de actividades de aprendizaje.
- Sistema de evaluación.

Posteriormente, se desarrollaron basados en objetivos conductuales, destacando entre estos los planteados por

M. Jhonson, R. Mager, Popham, Baker, B. S. Bloom, entre otros.

Estos modelos tecnológicos, establecen los siguientes pasos para la formulación del currículo:

1. Definición de objetivos de institución en términos comportamentales.
2. Identificación de contenidos apropiados para conseguir los fines propuestos.
3. Identificación de materiales-medios de instrucciones específicas.
4. Desarrollo de actividades de instrucción.
5. Comprobación (medición del logro de los objetivos pretendidos o resultados).

Debemos destacar la obra de BLOOM “El planeamiento curricular en la enseñanza superior” (1992) más conocida como Taxonomía de Objetivos, el cual ha tenido una amplia divulgación y aplicación y que señala la necesidad de establecer objetivos que orienten de modo preciso el proceso de educación y posibiliten una evaluación objetiva de sus resultados.

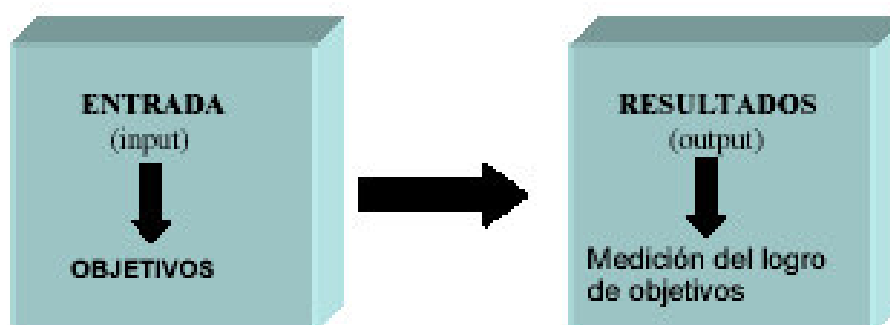


Figura 4.3
Objetivos propuestos y su comprobación
(Tomado de Álvarez Méndez, 1987, Pág. 6)

Esta taxonomía, según sus propios autores, se propone:

- Conferir máxima claridad y el sentido más específico a la terminología de los objetivos educativos.
- Facilitar la posibilidad de una clasificación completa de los objetivos que permita la deducción de las consecuencias exactas de las respuestas de los alumnos.
- Poner a disposición un sistema adecuado para la descripción y clasificación de los items de prueba, de los procedimientos de exámenes y del instrumental de evaluación.
- Permitir comparaciones entre programas educativos.
- Efectuar una selección de las normas de clasificación de los resultados educativos.

El aspecto más criticado del modelo es el referido al vocablo objetivos, razón por la cual otros autores lo sustituyeron alternativamente por “propósitos”, “finalidades” o “proyectos”. No obstante, resulta innegable que la educación persigue determinados fines y que estos deben ser posibles de medirse a través de la evaluación, lo que nos lleva a considerar a los objetivos desde la perspectiva de guías orientadoras del proceso, por lo que deben ser flexibles, ajustables, adecuados al contexto.

En ese sentido, la evaluación de los resultados curriculares no debe realizarse solo por el logro de los objetivos concebidos en término de conductas externas observables, sino considerando que los resultados son producto de procesos complejos y ricos donde participan también seres humanos lo que hace difícil su correspondencia lineal con lo previsto inicialmente.

b) Modelos Sociopolíticos o Críticos

Son modelos tecnológicos que enfatizan los aspectos sociales, políticos e ideológicos presentes en todo proyecto curricular. Destacan los vínculos existentes entre institución educativa y desarrollo social, por ser altamente flexibles, contextualizados e incorporar en sus diseños curriculares, en mayor o menor medida, elementos de interdisciplinariedad y globalización.

Entre estos modelos, vale la pena destacar: el Sistema Modular y el Modelo de Investigación en la Acción.

- **Sistema Modular**

Como una alternativa de enseñanza que rompe con el paradigma clásico de organización del conocimiento por disciplinas surge en 1974 el Sistema Modular en la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Xochimilco en México.

Este modelo combina de diversas propuestas teóricas como la escuela nueva, pragmatismo, antiautoritarismo, psicoanálisis, tecnología educativa y psicología cognitiva así como las características de las condiciones concretas existentes en la época de su surgimiento y de las diversas tendencias políticas que en ella se manifestaban.

Concibe al educando como centro del proceso de enseñanza-aprendizaje y lo sitúa en una posición activa frente al aprendizaje, recogiendo los planteamientos de la escuela nueva. Son características del modelo la organización

globalizada del conocimiento, su vinculación con la realidad y el nuevo rol del docente como facilitador del aprendizaje.

Tiene como base psicológica la teoría de J. Piaget, que destaca la importancia de la actividad del sujeto cognoscente con relación al objeto de conocimiento y como se van transformando las estructuras mentales del sujeto en su interacción con el objeto.

Las principales características del Sistema Modular aplicado a la universidad, son:

- Vinculación de la educación con los problemas de la realidad, posibilitando a la universidad una mejor formación de los futuros profesionales que les permita enfrentar y solucionar exitosamente los problemas que se le presentan en su vida laboral y social.
- Integración de la docencia, la investigación y el servicio, las tres tareas sustantivas de la universidad.
- Organización global del proceso de enseñanza-aprendizaje, por medio de módulos en torno a problemas de la realidad cuyo estudio se aborda de manera interdisciplinaria.
- Participación activa de los estudiantes en su formación propiciando el desarrollo de la responsabilidad individual ante su propio proceso de aprendizaje.
- Concepción de la función del profesor universitario como guía, orientador y organizador del proceso pedagógico.

- Utilización de métodos activos de enseñanza fundamentalmente el trabajo en equipos.

El módulo constituye una estructura de enseñanza-aprendizaje compuesta por varias unidades interdisciplinarias. Cada una de estas unidades tiene un objetivo de proceso que debe alcanzarse realizando diferentes actividades durante el trimestre (periodo de duración de cada módulo)

El plan de estudios queda conformado por un conjunto de módulos estructurados a partir de un objeto de transformación que se aborda a través de un proceso investigativo y de trabajo grupal.

El objeto de transformación es el elemento fundamental y es considerado por la universidad como pertinente para ser incluido en el proceso de enseñanza-aprendizaje, a la vez que se le considera problema de investigación al que se dedican docentes y estudiantes en forma interdisciplinaria.

Este enfoque constituye una innovación educativa importante a nivel de la educación superior que continúa aplicándose con muy buenos resultados, siendo todavía necesario continuar desarrollando sus bases teóricas y metodológicas.

Llevar a cabo la formación profesional mediante el sistema modular, requiere una sólida formación científica y pedagógica por parte de los docentes para poder desarrollar una enseñanza interdisciplinaria y capacidad para adaptarse a

nuevas formas de relación del trabajo que posibiliten el desarrollo de las potencialidades de cada uno de sus alumnos.

- **Modelo de Investigación en la Acción**

Aparece como una alternativa para superar las concepciones teórico-metodológicas imperantes en los enfoques curriculares tecnológicos.

Se debe a LEWIN la propuesta del término investigación en la acción que ha tenido una amplia aceptación en el campo de las investigaciones sociales y educativas.

Sáez (Sáez, M.J y J. Elliot; 1988; 255.), señala que la Deaking University de Victoria en Australia lo define como *“término utilizado para denominar a un conjunto de actividades del desarrollo profesional, de los proyectos de mejora escolar y de la práctica y planificación educativa. Estas tienen en común la utilización de estrategias de planificación de la acción llevadas a la práctica, y sometidas a observación, reflexión y cambio. Los participantes de esta acción están plenamente integrados e implicados en todas las actividades”*.

Para Gonzales (Gonzales, M y otros; 1992), las características de este tipo de investigación son:

- El problema nace de la comunidad que lo define, analiza y resuelve.
- Su fin último es la transformación de la realidad social y el mejoramiento de la vida de los involucrados.

- Exige la participación plena de la comunidad durante toda la investigación.
- El investigador es un participante comprometido que aprende durante la investigación.

Uno de sus principales representantes de este modelo es L. Stenhouse, quien introdujo el término en la teoría curricular como Modelo de Investigación en la Acción. El modelo concibe al currículo como un proyecto en ejecución que se verifica en la acción del aula.

Desde esa visión, intenta superar el divorcio existente entre quienes programan (diseñadores, directivos), los que desarrollan el programa (profesores) y los destinatarios (alumnos), siendo los profesores, como profesionales de la enseñanza, los que elaboran el plan y lo llevan a la práctica de una manera flexible, sujeta a replanteamiento y ajuste.

Otra peculiaridad de este modelo curricular es la no existencia de distancias entre los momentos de elaboración, desarrollo curricular y evaluación, ya que es en su propio proceso de desarrollo que se va construyendo y reconstruyendo el curriculum a partir de las reflexiones que surjan de su propia puesta en práctica, para lo cual es indispensable que los docentes posean una sólida formación científica y psicopedagógica. (Sanz

Cabrera, <http://www.upsp.edu.pe/descargas/Docentes/Antonio/revista/04/2/189404205.pdf>.)

González (González, M y otros; 1992), señala que el proceso de enseñanza aprendizaje se conforma tomando en cuenta los pasos básicos de la investigación acción de manera que se estructure a partir de situaciones de interés para los participantes, destacando:

- La formulación de problemas por los propios estudiantes con la participación del profesor.
- La búsqueda de soluciones.
- La prueba de soluciones

No obstante sus cualidades, este modelo no ha encontrado mayor difusión.

2.3.9. Perfil del egresado

Podemos definir el perfil de egresado como aquel conjunto de rasgos personales y competencias profesionales que responden a una realidad social en un momento y espacio determinado. Al hacer referencia a la realidad social, esta definición alude al grupo social al cual servirá el futuro profesional, el mismo que ha sido objeto de un estudio antes de la creación de la carrera.

Como vemos, el perfil del egresado es el producto de un estudio previo de la sociedad en la cual se va a desenvolver el profesional, para lo cual el Currículo tiene que haber sido construido tomando en cuenta las necesidades sociales.

A su vez, el perfil de egresado sirve como insumo para la elaboración del perfil del ingresante, es decir, debe permitir identificar los rasgos y competencias que debe reunir el postulante a la carrera.

Cuando decimos que el perfil del egresado responde a una realidad social en un momento y espacio determinado, estamos reconociendo que el perfil es dinámico, es decir, que varía conforme cambia la sociedad.

Respecto a ello la Comisión Nacional por la Segunda Reforma Universitaria (Comisión Nacional por la Segunda Reforma Universitaria: 2002; 4) ha señalado que: *“no existen niveles de coordinación mínimos entre la oferta propuesta por las universidades y las necesidades reales de la sociedad, puesto que ellas definen los perfiles, planes, sumillas, metodología de aprendizaje entre otros factores sin tener un conocimiento cabal de los requerimientos profesionales de las empresas, en términos de formación teórico-práctico, ni menos las prioridades que plantea el desarrollo del país tomando en cuenta el potencial de su base física, biológica y cultural, en la que prima una notable diversidad.”*

Al mismo tiempo, el perfil es la expresión de los valores organizacionales, porque la formación profesional no solo comprende el aprendizaje de las materias del Plan de Estudios sino que tiene que ver también con la formación ética del estudiante. En ese sentido, los valores de la organización cimientan la cultura organizacional en la cual va a desenvolverse el estudiante, interactuando con sus docentes, condiscípulos y administrativos.

De lo anterior, se desprende que la elaboración del perfil profesional constituye una tarea delicada, más aun teniendo en cuenta que, una vez definido, servirá para la elaboración del Plan de Estudios. Quiere decir, que no puede concebirse la formación profesional sin el perfil del egresado. Otro aspecto

relevante del perfil del egresado es que a partir de él se elabora el perfil del ingresante.

No obstante, es común observar que muchas carreras de universidades públicas y privadas carecen de perfil del egresado o que el que poseen fue copiado de otra universidad o, por último, fue elaborado por puro formulismo, sino relación con el Plan de Estudios.

2.3.10. Plan de Estudios

La Comisión Nacional por la Segunda Reforma Universitaria, en la obra antes citada, estableció que la Universidad peruana tiene, entre otras características:

1. *“La estructura curricular privilegia los cursos obligatorios, disminuyendo el número de cursos electivos, lo que no permite a los estudiantes orientar sus preferencias profesionales y alcances en niveles de especialización aceptables.*
2. *Los planes de estudios refuerzan una tendencia a la atomización de las disciplinas profesionales, bloqueando las posibilidades de desarrollo académico que abren los estudios interdisciplinarios, modalidad en la cual se efectúan hoy en día los mayores progresos científicos.”*

El Plan de Estudios debe poseer contenidos formativos que comprenden:

- A. Contenidos culturales generales:
 - a) Formación Básica
 - b) Desarrollo personal
- B. Contenidos formativos generales e inespecíficos:
 - a) Competencias personales
 - b) Desarrollo de valores y actitudes

- c) Conocimiento de la profesión
- d) Experiencias prácticas
- C. Contenidos formativos disciplinares
 - a) Contenidos generales
 - b) Contenidos de especialización
- D. Practicum.

Asimismo, el Plan de Estudios tiene los siguientes componentes (Universidad Nacional José F. Sánchez Carrión. *Modelo para el diseño curricular.*):

- A. Introducción al Plan
- B. Perfil profesional
- C. Contenidos y actividades formativas
- D. Organización global del Plan
- E. Recursos disponibles
- F. Previsiones de evaluación

2.3.11. **Calidad Universitaria**

La trascendencia de la universidad en el seno de la sociedad exige el mantenimiento de altos estándares de calidad en la formación profesional, la investigación y la proyección social. Ello, exige implantar un sistema de gestión de la calidad que responda a estándares especialmente diseñados que respondan a los fines de la universidad.

Tradicionalmente la universidad peruana ha desarrollado sus funciones ejerciendo su autonomía, pero con el correr de los años se ha ido alejando de las necesidades de la sociedad, de tal forma que la elección de una carrera por parte de los jóvenes ha dependido del prestigio que determinada universidad haya ganado.

Desde la década del 90' en que nuestro país ingresó a una economía de corte liberal, se autorizó la apertura de nuevas universidades, lo que dio origen a su crecimiento explosivo y a la masificación de la población estudiantil. Muchas de las universidades recién creadas no reunían las condiciones para una adecuada formación profesional, de manera que la calidad de la formación profesional disminuyó significativamente.

Por otro lado, las universidades más antiguas, con un prestigio ganado a través de muchos años y que formaron a personajes ilustres, se debatían en una crisis creada especialmente por sus déficits presupuestarios y por las bajas remuneraciones de sus docentes.

Debido a esos factores, la universidad pública no cumple en la actualidad en forma óptima con los fines para los que fue creada, hecho que se hace evidente en las deficiencias del currículo, la ausencia de investigación de calidad y el casi nulo contacto con la sociedad.

2.3.12. El proceso de Evaluación, Acreditación y Certificación de la calidad de la educación universitaria

La evaluación, acreditación y certificación de la calidad de la educación universitaria en nuestro país, tiene como base legal:

- Ley General de Educación, N° 28044.
- Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – SINEACE, N° 28740.
- Reglamento de Ley del SINEACE, Decreto Supremo N° 018-2007-ED.
- Etapas del proceso de Acreditación de carreras profesionales universitarias (AC-P-002-DEA-CONEAU-2009).

La autoevaluación, se define como el *“Proceso de estudio de una carrera profesional universitaria, el cual es organizado y conducido por sus propios integrantes, a la luz de los fines que persiguen y con un conjunto aceptado de estándares de desempeño como referencia.”*

La Acreditación, es el *“Procedimiento mediante el cual el CONEAU reconoce formalmente que la carrera profesional universitaria cumple con los estándares de calidad previamente establecido por él, como consecuencia del informe de evaluación satisfactorio presentado por la entidad evaluadora, debidamente verificado por el CONEAU.”*

A fin de llevar a cabo el Proceso de Autoevaluación, para cada carrera debe conformarse un Comité Interno, conformado por los docentes permanentes. El Comité Interno, es el grupo encargado de coordinar las acciones encaminadas a la obtención de la acreditación de la carrera profesional; integrado por un grupo de especialistas capacitados por el CONEAU en la conducción de procesos de autoevaluación.

Para que una carrera profesional universitaria pueda iniciar el proceso de acreditación deberá cumplir los siguientes requisitos:

- a) La Universidad que oficialmente presenta la carrera debe estar registrada en la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) y tener la autorización de funcionamiento definitivo vigente.
- b) La carrera profesional debe tener la autorización de funcionamiento oficial de la Universidad a la que pertenece.
- c) La carrera profesional tiene que tener por lo menos una promoción de egresados con 02 años de antigüedad.

La etapa previa al proceso de acreditación de una carrera profesional universitaria comprende las siguientes actividades:

- a) Información al CONEAU del inicio del proceso de evaluación de la calidad educativa de la carrera.
- b) Designación del comité interno responsable del proceso que conduzca a la carrera hacia la acreditación y comunicación de sus integrantes al CONEAU.
- c) Capacitación de los miembros del comité interno en los procedimientos establecidos para la acreditación por el CONEAU.
- d) Inicio de la autoevaluación.

Como parte de la mejora continua, la autoevaluación es un proceso cíclico, internamente participativo, externamente validado, con criterios y procedimientos de evaluación pertinentes, explícitos y aceptados, con los que se facilita la identificación de acciones correctivas para alcanzar, mantener y mejorar niveles de calidad.

La autoevaluación está constituida por tres subprocesos: Génesis del proceso, generación de información y elaboración del informe final.

El proceso de acreditación consta de las siguientes etapas

- a) Etapa previa al proceso de Acreditación.- La etapa previa al proceso de Acreditación contiene información sobre las actividades preliminares de autoevaluación, que realiza la carrera profesional, como informar al CONEAU del inicio de sus actividades y de la designación de su comité interno a fin que este Órgano Operador, brinde capacitación sobre la metodología de autoevaluación de su modelo, establecido con fines de acreditación.
- b) Autoevaluación.- La autoevaluación con fines de acreditación, es el proceso mediante el cual la universidad, o sus carreras, reúnen y analizan información sobre sí misma,

la contrasta con sus propósitos declarados y el Modelo de Calidad que contiene los estándares aprobados por el CONEAU.

La Autoevaluación es el proceso de estudio de una institución o de una de sus partes, facultad, departamento, unidad de servicio, o programa, el cual es organizado y conducido por sus propios integrantes, a la luz de los fines de la institución y con algún conjunto aceptado de estándares de desempeño como referencia.

Fines del proceso de evaluación.

- De mejora (continua).
- De autorregulación.
- De acreditación.

Etapas básicas del proceso de evaluación.

- Da la oportunidad a que todos sus miembros reflexionen acerca de la misión de la institución.
- Su análisis determina las fortalezas y las áreas a mejorar
- Da la información necesaria para elaborar un plan estratégico.
- A generar procesos de mejora de la calidad.

La autoevaluación que se implementará:

- Se efectuará a partir del perfil o identidad institucional,
- Contará con la más alta participación de sus miembros,
- Conjugará una perspectiva institucional con las particularidades de cada unidad, y
- Existirá el compromiso para emplear sus resultados para la toma de decisiones y la elaboración de un plan de desarrollo.

La autoevaluación en lo personal

- Ayuda a la propia autoevaluación.
- Aclara cuál es nuestra misión dentro de la institución y nuestra visión profesional.
- Determina en qué áreas debemos mejorar.
- Ayuda a formular un planeamiento estratégico profesional y personal.
- A estar preparados para el cambio a través de una mejora continua.
- Análisis de los resultados
- Determinación de las fortalezas y áreas a mejorar.
- Decisiones sobre cambios en los programas, políticas y prácticas.
- Desarrollo de estrategias para la implementación y el seguimiento.
- Difusión de la información.

La evaluación externa o evaluación por pares

- Es el proceso que comienza una vez que se definen los pares evaluadores.
- Debe seguir los lineamientos que haya establecido la Comisión de Acreditación.
- Utiliza como punto de partida la autoevaluación que la institución o carrera ha presentado.
- Proceso que sigue:
 - Identifica las condiciones internas de operación.
 - Verifica los resultados de la autoevaluación.
 - Emite un informe final sobre los resultados, acompañado de recomendaciones para el mejoramiento institucional, cuando sea necesario.
- Recomendación final para la acreditación

La acreditación, es el acto por el cual el Estado adopta y hace público el reconocimiento que los pares académicos hacen de la comprobación que efectúa una institución sobre la calidad de sus programas académicos, su organización y funcionamiento y el cumplimiento de su función social.

La formación profesional universitaria es un proceso complejo por la cantidad de elementos involucrados y por las transacciones que se producen dentro de él. Uno de los aspectos a considerar en este análisis, es el del estudiantado, cuya participación en la autoevaluación resulta fundamental, ya que es el objeto del proceso de enseñanza aprendizaje.

En ese sentido, la acreditación expresa un grado de satisfacción de los usuarios finales acerca del servicio universitario en cuanto a la calidad académica, considerando que ello garantiza su futuro desempeño ante la sociedad.

La acreditación de la calidad de la formación profesional universitaria, en el fondo, refleja la satisfacción de las necesidades sociales y, en el caso particular de la carrera de administración, la sociedad espera que los egresados respondan conduciendo con éxito las organizaciones privadas y las instituciones públicas.

Lamentablemente, en nuestro país, la dirección de entidades públicas y privadas no está a cargo de administradores profesionales, de manera que la acreditación de la carrera es una exigencia de primer orden, a fin de dar garantía de servicio a la sociedad, a través del cumplimiento de un conjunto de estándares establecidos oficialmente.

2.4. Marco Conceptual

2.4.1. Administración (Diccionario de Administración Pública Chilena; 2002)

“Terry; “proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos”

Koontz y O'Donnell; “es el cumplimiento de los objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la acción por personas que operan en grupos organizados”

Fayol; “prever, organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presten sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”

2.4.2. Administración de personal

1 Wayne R., Mondy y Noe Robert M.

“Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles.”

2 Arias G., Fernando

“Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.”

3 Mora, Consuelo y otros

“Es la disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores y a las personas que laboran en una empresa para alcanzar los objetivos de ambas partes.”

4 Ceballos, Narda

“La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación

del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.”

2.4.3. Calidad

“Medida del grado en que un bien o servicio cumple con las especificaciones necesarias para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Generalmente está determinada por un estándar o norma”. (Diccionario de Administración Pública Chilena; 2002)

2.4.4. Calidad del servicio

Satisfacción plena de las necesidades implícitas o explícitas de los clientes en función de la totalidad de aspectos y características de productos o servicios.

2.4.5. Calidad total

“Tecnología de gestión a través de la cual se consigue la participación activa de todo el personal en el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios, productos y procesos de la organización.

La calidad total es todo lo que cualquier miembro de la organización hace a lo largo del proceso para garantizar que un cliente, fuera o dentro de la organización, obtenga exactamente aquello que desea en términos de características intrínsecas, costos y atención.” (Diccionario de Administración Pública Chilena; 2002)

2.4.6. Cultura Organizacional

Es un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento.

2.4.7. Estrategia

“...la estrategia es un programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización, la respuesta de la

organización a su entorno con el paso del tiempo.”

2.4.8. Estrategias y las políticas institucionales

“...son los senderos y los criterios a través de los cuales la institución universitaria pretende concretar su visión y la concepción que la inspira en presencia de esos desafíos y restricciones”

Constituyen un puente entre la planeación estratégica y la programación y también entre el medio ambiente externo y la organización propiamente dicha. Mientras las estrategias se ocupan de la adaptación de la empresa al medio, las políticas señalan límites para la actuación del personal de la empresa, son guías para la acción. Fijan marcos de actuación y por tanto se dirigen hacia adentro, pero por su carácter global y clave, la política debe ser incluida en la planeación estratégica.

2.4.9. Evaluación y Administración del Desempeño

“La evaluación del desempeño es un proceso técnico integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del conjunto de actividades, aptitudes y rendimiento del servidor en cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Para el efecto, hace uso de factores mensurables, cuantificables y verificables”.

Se refiere a la existencia de sistemas y procesos formales o informales de medición y evaluación del desempeño de quienes ocupan cargos de Gerencia Pública en términos de resultados de gestión, operacionales, cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, o por una combinación de todos estos factores. En algunos casos, considera además la existencia de acciones a seguir frente a desempeño insatisfactorio, su relación con los sueldos, políticas de movilidad, la existencia de incentivos, etc.

2.4.10. Gestión institucional

“...la gestión institucional está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al

servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión”, cuyo objetivo básico es “...conducir al desarrollo integral de la institución y no a una asociación de unidades académicas aisladas”.

2.4.11. Modelo de gestión estratégica de recursos humanos

Procedimiento general donde la función de RH es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas, constituyendo éstas las misiones del sistema:

- 1 **Adquirirlas:** comprende las fases siguientes:
 - a) Definición de puestos (o funciones), lo que permite disponer de perfiles de puestos.
 - b) Sistema de clasificación, es el que proporciona la importancia relativa de las competencias necesarias, unas por comparación con las otras.
- 2 **Estimularlas:** Con el objetivo de optimizar los resultados, se traduce concretamente en el establecimiento de un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras, en la aplicación de procedimientos, objetivos e indicadores de apreciación de los buenos resultados o en el desarrollo de enfoques del tipo de gestión participativa (que incluye las prácticas de mejora de las condiciones de trabajo).
- 3 **Desarrollarlas:** Lo cual es sinónimo de formación profesional, información y comunicación.

2.4.12. Motivación

“...el proceso que hace a la gente actuar... Los objetivos, las metas, las estrategias y las políticas no tienen muchas posibilidades de éxito, si los empleados y gerentes no se encuentran motivados para ejecutar las estrategias tan pronto ellas se formulan. La función motivadora de gerencia incluye por lo menos cuatro componentes importantes: el liderazgo, la dinámica de grupo, los flujos de comunicación y el cambio

organizativo”.

2.4.13. Políticas de Recursos Humanos

“Las políticas de Recursos Humanos... constituyen criterios directrices de la gestión sobre la materia e inciden en el ingreso, inducción, desarrollo y evaluación de los servidores docentes y administrativos, con la finalidad de establecer una sólida moral institucional y una gestión eficaz.”

2.4.14. Subsistema de puestos y cargos

Encargado de la definición de los perfiles genéricos, incorporando funciones de mejora, control y mantenimiento y susceptibles a cambios o modificaciones permanentes.

2.4.15. Subsistema de entrenamiento y desarrollo

Entendiendo por entrenamiento no solo la formación para llevar a cabo su labor en el puesto sino también, permitir desarrollar las habilidades necesarias en el trabajador para mejorar las operaciones y equipos, atenderlos y rotar por diferentes puestos de trabajo, facilitando esto los cambios en las estructuras de trabajo.

2.4.16. Subsistema de retribución y reconocimiento

Aquel que se estructura sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, estimulando la permanencia como condición de acumulación de capacidad desarrollada. Este nuevo enfoque es una ruptura del modelo tradicional y tiene el propósito fundamental de recompensar al individuo por su capacidad y aporte a la empresa.

2.4.17. Subsistema de evaluación

Incluye evaluar la capacidad de cooperación, conocimientos del trabajador, aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo con iniciativas propias.

2.4.18. Subsistema de selección

Consiste en la búsqueda de personal, orientado por la visión de la empresa (Planificación de largo alcance) haciendo énfasis en

la evaluación del potencial de desarrollo del individuo y no sólo en sus habilidades en el momento dado. Se buscarán personas con posibilidades de desempeñarse en la organización y seleccionar RH con capacidades para trabajar en equipos y realizar contribuciones a la empresa y al mismo tiempo con potencial para aprender y desarrollarse.

2.4.19. Subsistema de participación

Debe permitir estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de su puesto como en la búsqueda e implantación de mejoras y lograr una relación de cooperación con el Sindicato.

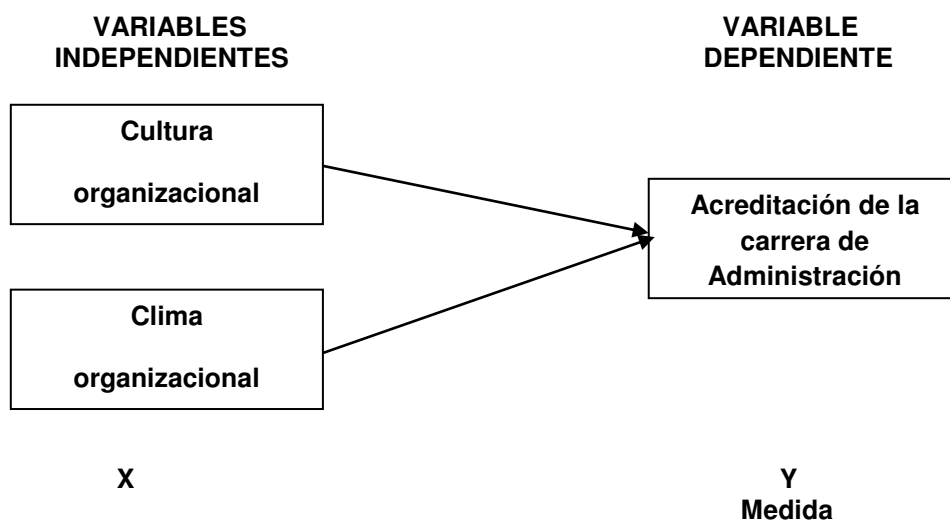
CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación es de tipo Expost facto, dado que se investigan los hechos después de haberse producido. Asimismo, por el tiempo de aplicación de las variables, es transversal o sincrónica y, por el método de estudio de las variables, es cuantitativa.

El diseño es multivariable, con dos variables independientes y una variable dependiente.



3.2. Unidad de análisis

La unidad de análisis está referida a los miembros de la comunidad universitaria de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en el período 2011 al

2014. Es decir, docentes permanentes y trabajadores administrativos y de servicios.

3.3. Población de estudio

La población está compuesta por la totalidad de docentes, y personal administrativo y de servicio permanente.

La población está compuesta como sigue:

N°	TIPO DE SERVIDOR*	CANT.	%
1	Docentes Permanentes	116	60%
2	Docentes Locación de Servicios	29	15%
3	Docentes - Servicios de Terceros	7	4%
4	Administrativos Permanentes	12	6%
5	Administrativos Designados	5	3%
6	Administrativos CAS	24	12%
TOTAL		193	100%

3.4. Selección de la muestra

Cada tipo de servidor fue considerado como un estrato. Para la Selección de la Muestra, se utilizó la Técnica de Muestreo Estratificado: La muestra fue elegida entre los servidores docentes y administrativos, utilizando el método de Afijación de Neyman.

Para aplicar el método de Afijación de Neyman, cada tipo de servidor fue considerado como un estrato, de modo que tenemos:

N_1 = Docentes Permanentes

N_2 = Docentes Locación de Servicios

N_3 = Docentes - Servicios de Terceros

N_4 = Administrativos Permanentes

N_5 = Administrativos Designados

N_6 = Administrativos CAS

Asimismo para efectos de la muestra:

n_1 = Muestra de Docentes Permanentes

n_2 = Muestra de Docentes Locación de Servicios

n_3 = Muestra de Docentes - Servicios de Terceros

n_4 = Muestra de Administrativos Permanentes

n_5 = Muestra de Administrativos Designados

n_6 = Muestra de Administrativos CAS

$n = n_1+n_2+n_3+n_4+n_5+n_6$

Para el efecto, utilizamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\left[\sum_{i=1}^L N_i \sqrt{(P)(1-P)} \right]^2}{2 \quad L}$$

$$N \quad D + \sum_{i=1} N_i (P)(1-P)$$

Donde:

N_i = Tamaño de estrato i .

δ_i = varianza poblacional en el estrato i .

$L = 5$

Varianza = $p(1-p)$

$p = 5$

$\delta^2 = (0.5)(0.5) = 0.25$

$\delta = 0.5$

$$D = \frac{\left[\frac{E}{1.96} \right]^2}{1.96}$$

$$D = \frac{\left[\frac{0.05}{1.96} \right]^2}{1.96}$$

$$D = 0.00065$$

$$n = \frac{[116(0.5)+29(0.5)+7(0.5)+12(0.5)+5(0.5)+24(0.5)]^2}{(193)^2(0.00065)+[116(0.25)+29(0.25)+7(0.25)+12(0.25)+5(0.25)+24(0.25)]}$$

$$n = \frac{58 + 14.5 + 3.5 + 6 + 2.5 + 12}{24.21 + 29 + 7.25 + 1.75 + 3 + 1.25} = \frac{(96.5)^2}{66.4619 + 108.7} = \frac{9312}{175.1619} = 86$$

$$N = 86$$

El tamaño de la muestra (**n = 86**) se reparte en forma proporcional al tamaño de los estratos de la población.

Es conveniente cuando las varianzas y los costos de muestreo en los estratos son casi iguales en todos los estratos. Sin embargo, puede y suele usarse cuando los costos y las varianzas de los estratos no son iguales en todos los estratos. Para el efecto, se utilizará la siguiente fórmula:

n	x
N	n₁

Donde:

n = Cantidad de la Muestra elegida.

N = Total de la Población

n¹ = Población del Estrato

ESTRATO	FÓRMULA		S-TOTAL
	$\frac{n}{N}$	$= \frac{x}{n_1}$	
Docentes Permanentes	$\frac{86}{193}$	$= \frac{x}{116}$	$= \frac{9976}{193} = 52$
Docentes Locación de Servicios	$\frac{86}{193}$	$= \frac{x}{29}$	$= \frac{2494}{193} = 13$
Docentes - Servicios de Terceros	$\frac{86}{193}$	$= \frac{X}{7}$	$= \frac{602}{193} = 3$
Administrativos Permanentes	$\frac{86}{193}$	$= \frac{X}{12}$	$= \frac{1032}{193} = 5$
Administrativos Designados	$\frac{86}{193}$	$= \frac{X}{5}$	$= \frac{430}{193} = 2$
Administrativos CAS	$\frac{86}{193}$	$= \frac{X}{24}$	$= \frac{2064}{193} = 11$
TOTAL			86

3.5. Instrumento de Recolección de Datos

El instrumento utilizado fue una Escala tipo Lickert, compuesto de treintidós afirmaciones, seguidas de cuatro alternativas de respuesta, el cual fue aplicado a los sujetos de la muestra.

Previamente, se realizó la validación del instrumento, aplicando el siguiente formato, el cual fue puesto a consideración de seis jueces expertos:

ITEM	CRITERIOS A EVALUAR										Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique)	
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1												
2												
3												
...												
n												
ASPECTOS GENERALES										SI	NO	
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario												
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación												
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial												
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.												
Validado por:							C.I.			Fecha		
Firma							Teléfono:			e-mail		

Los resultados de la opinión de los jueces expertos, se muestran a continuación:

ITEM	CRITERIOS A EVALUAR										Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un item por favor indique)
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	100%		100%			100%			100%		
2	100%		100%			100%			100%		
3	100%		100%			100%			100%		
4	100%		100%			100%			100%		
5	100%		100%			100%			100%		
6	100%		100%			100%			100%		
7	100%		100%			100%			100%		
8	100%		100%			100%			100%		
9	100%		100%			100%			100%		
10	100%		100%			100%			100%		
11	100%		100%			100%			100%		
12	100%		100%			100%			100%		
13	100%		100%			100%			100%		
14	100%		100%			100%			100%		
15	100%		100%			100%			100%		
16	100%		100%			100%			100%		
17	100%		100%			100%			100%		
18	100%		100%			100%			100%		
19	100%		100%			100%			100%		
20	100%		100%			100%			100%		
21	100%		100%			100%			100%		
22	100%		100%			100%			100%		
23	100%		100%			100%			100%		

CAPÍTULO 4

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

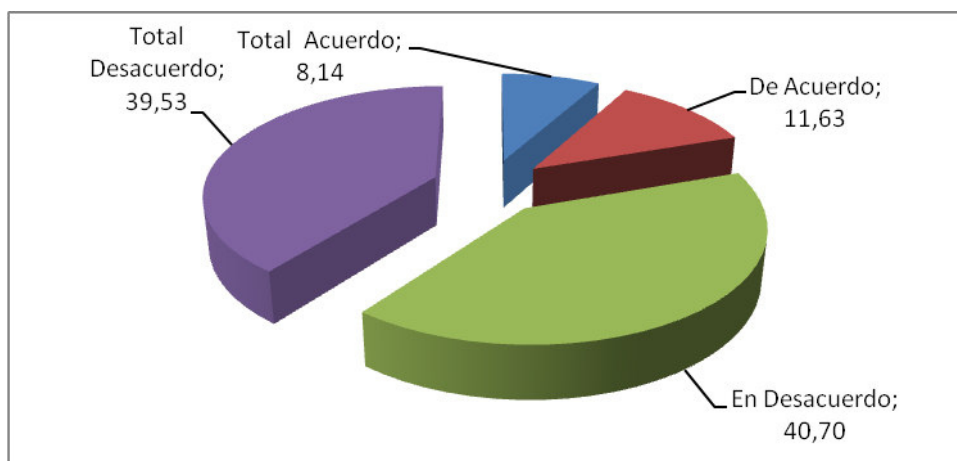
4.1. Resultados acerca de la Cultura Organizacional

Cuadro N° 01

La Facultad promueve una cultura organizacional basada en valores.

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
8,14%	11,63%	40,70%	39,53%

Figura N° 01

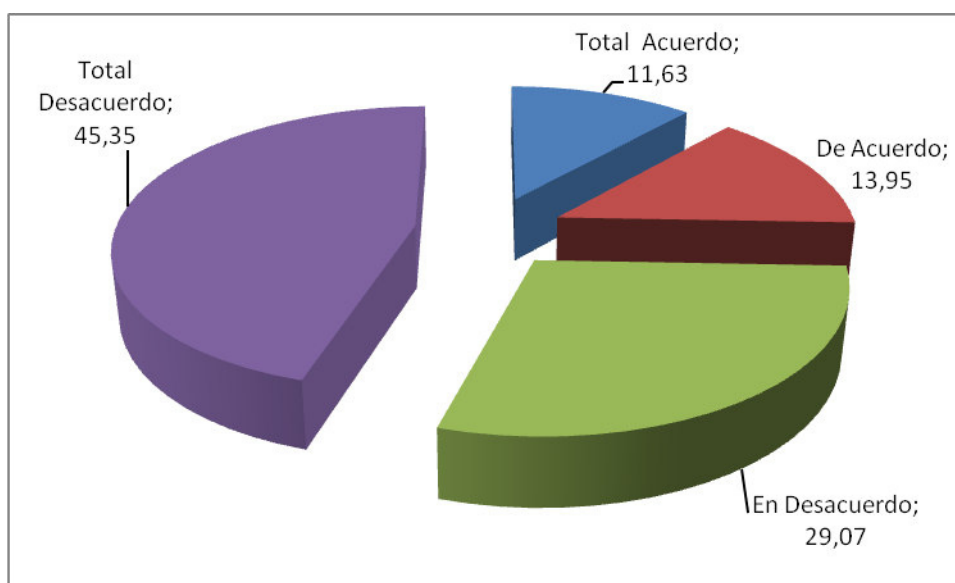


La percepción del 80.23% de encuestados de la inexistencia de una cultura organizacional basada en valores resulta significativa, teniendo en cuenta que el Plan Estratégico de la Facultad establece los valores, no obstante lo cual parecerían no haberse implementado.

Cuadro Nº 02

Las autoridades de la Facultad promueven la iniciativa para la propuesta y ejecución de innovaciones.

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
11,63	13,95	29,07	45,35

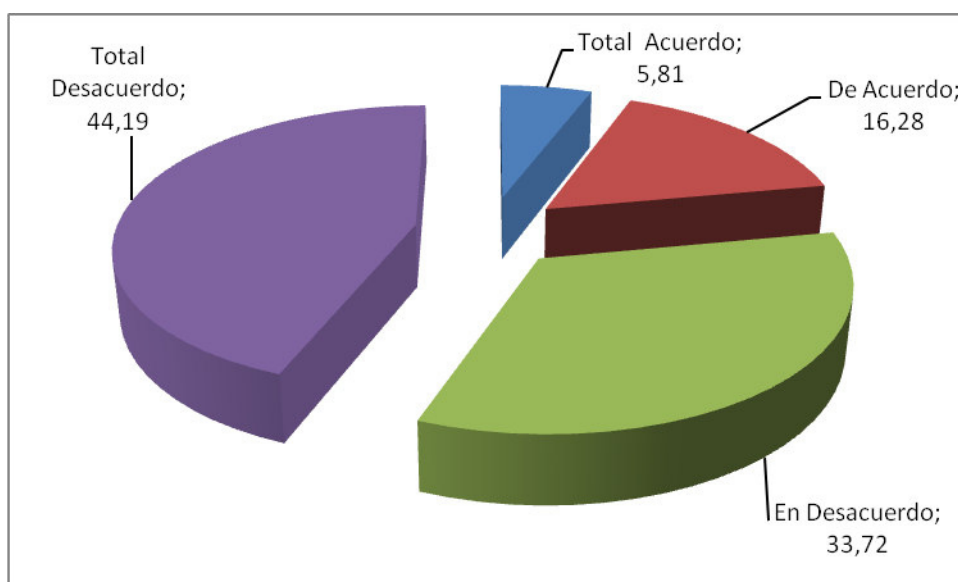
Figura Nº 02

La percepción hacia el estilo de liderazgo, respecto a la innovación, recibe una alta desaprobación (74.42%) por parte de los encuestados, refiriéndose tal percepción no solo a la falta de iniciativa por parte de las autoridades, sino también a la desatención de propuestas por parte del personal.

Cuadro Nº 03

La gestión académica y administrativa se orienta a resultados

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
5,81	16,28	33,72	44,19

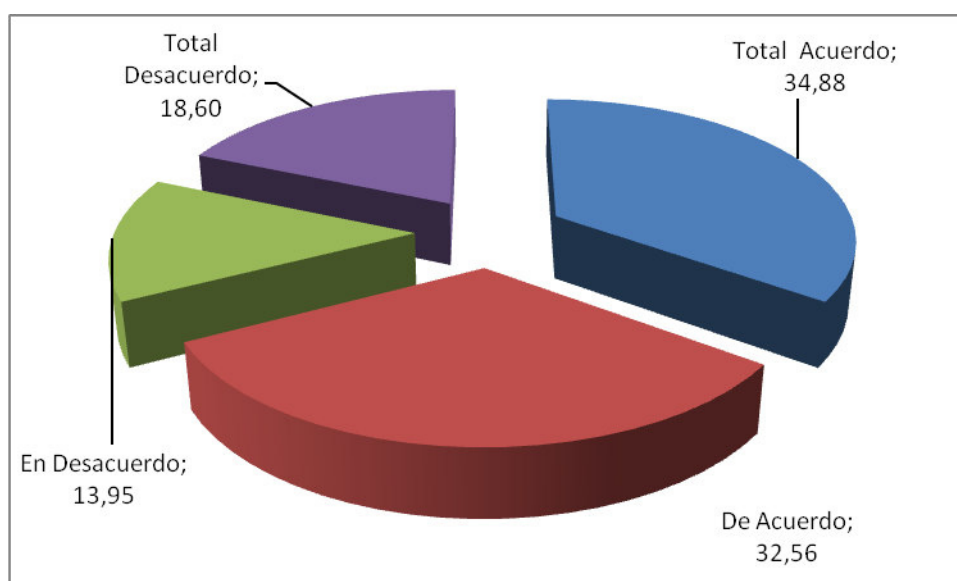
Figura Nº 03

El 77.91% de entrevistados, percibe que la gestión no se orienta a resultados, lo que estaría revelando una conducción deficiente de la Facultad, sin metas ni objetivos claros.

Cuadro N° 04

Las exigencias laborales exceden la capacidad del personal

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
34,88	32,56	13,95	18,60

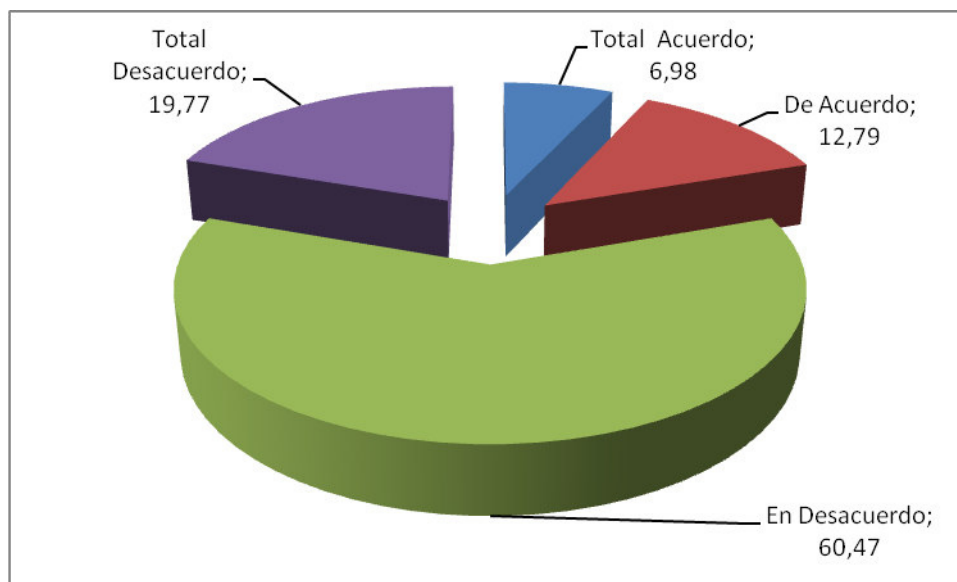
Figura N° 04

En concordancia con la respuesta a la afirmación anterior, el 67.44%, considera que se le exige mucho más allá de lo que le es posible realizar, lo que revelaría la existencia de sensación de abuso por parte de la autoridad.

Cuadro Nº 05

Existe preocupación por parte de los responsables de la gestión por capacitar al personal.

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
6,98	12,79	60,47	19,77

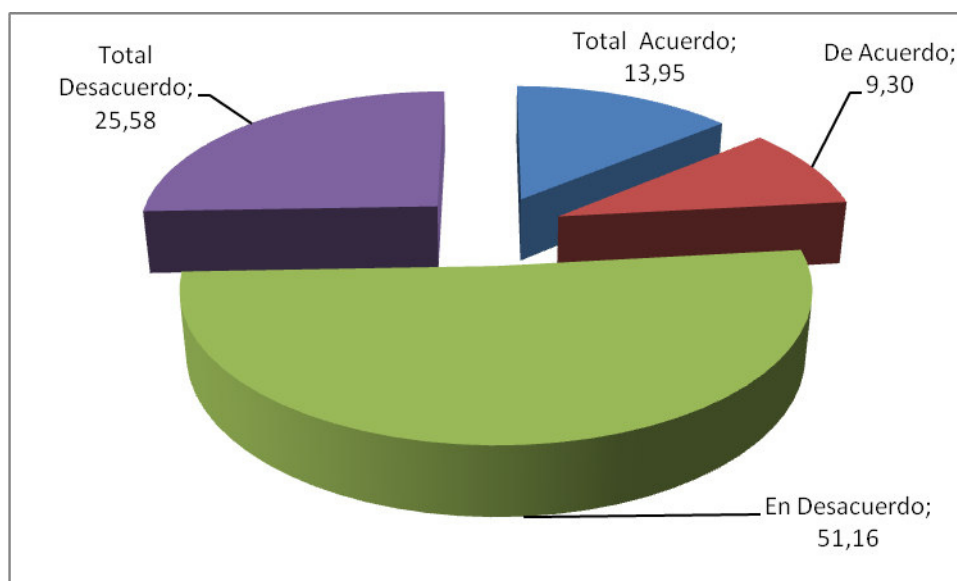
Figura Nº 05

Para un 80.24% de encuestados, el mejoramiento de los recursos humanos está ausente en la gestión. Esta percepción coincide con aquella manifestada respecto a la falta de atención a las necesidades del personal.

Cuadro Nº 06

Se toma en cuenta la opinión del personal.

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
13,95	9,30	51,16	25,58

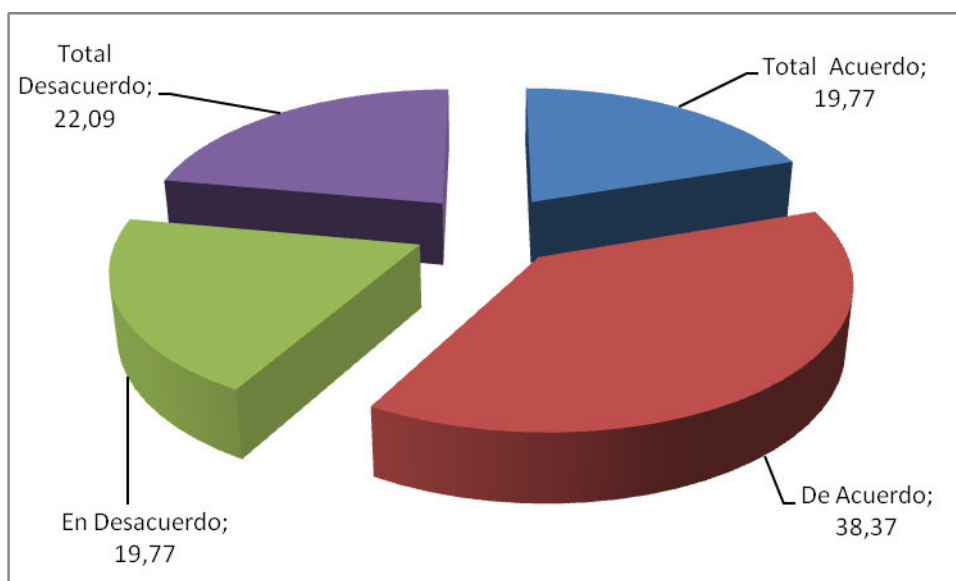
Figura Nº 06

Para el 76.74%, la alta dirección de la Facultad no toma en cuenta su opinión, lo que coincide con la respuesta relacionada a las propuestas que realiza el personal.

Cuadro N° 07

La Facultad ha establecido los valores que caracterizan a la gestión.

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
19,77	38,37	19,77	22,09

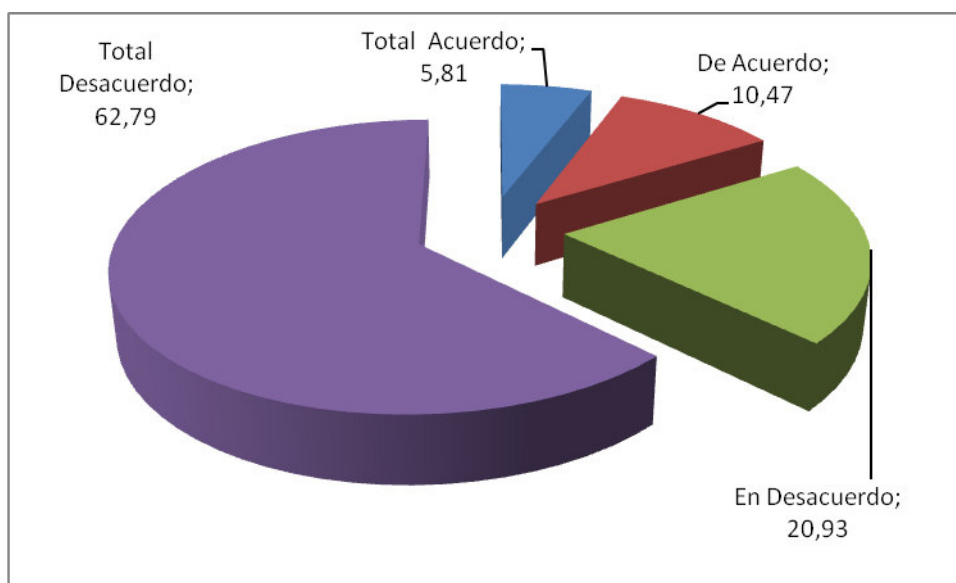
Figura N° 07

A pesar del reconocimiento del establecimiento de los valores (58.14%), incluidos en el Plan Estratégico, estos no parecen haberse incorporado a la cultura organizacional. En este extremo, debemos recordar que los valores han sido listados, pero no fueron definidos.

Cuadro N° 08

Se realizan reuniones periódicas para analizar y discutir asuntos relacionados con el trabajo

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
5,81	10,47	20,93	62,79

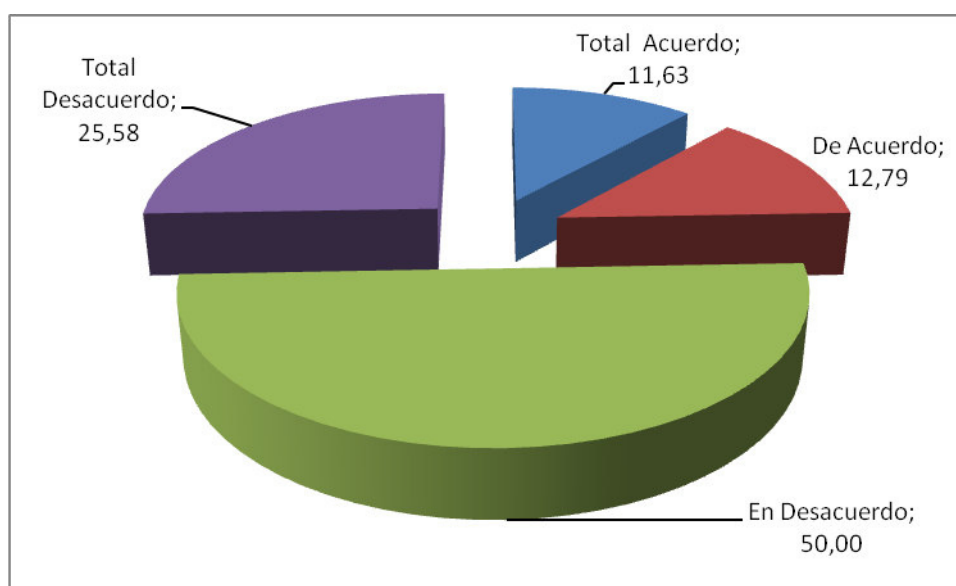
Figura N° 08

El 83.73% de encuestados manifiesta que no se realizan reuniones periódicas para analizar y discutir asuntos relacionados con el trabajo, lo que revela un estilo de liderazgo autoritario y vertical, para el que la opinión de los recursos humanos no cuenta.

Cuadro N° 09

En la Facultad, es característico el trabajo de equipo.

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
11,63	12,79	50,00	25,58

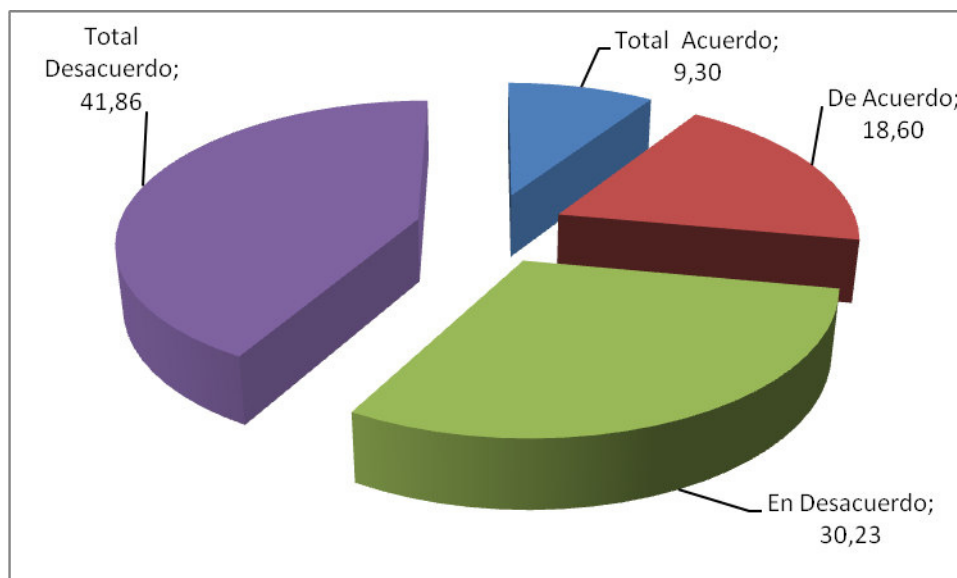
Figura N° 09

Coincidiendo plenamente con la opinión respecto a que no se realizan reuniones de trabajo, el 75.58% opina que en la Facultad no existe el trabajo en equipo.

Cuadro Nº 10

Se estimula el cambio y la mejora

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
9,30	18,60	30,23	41,86

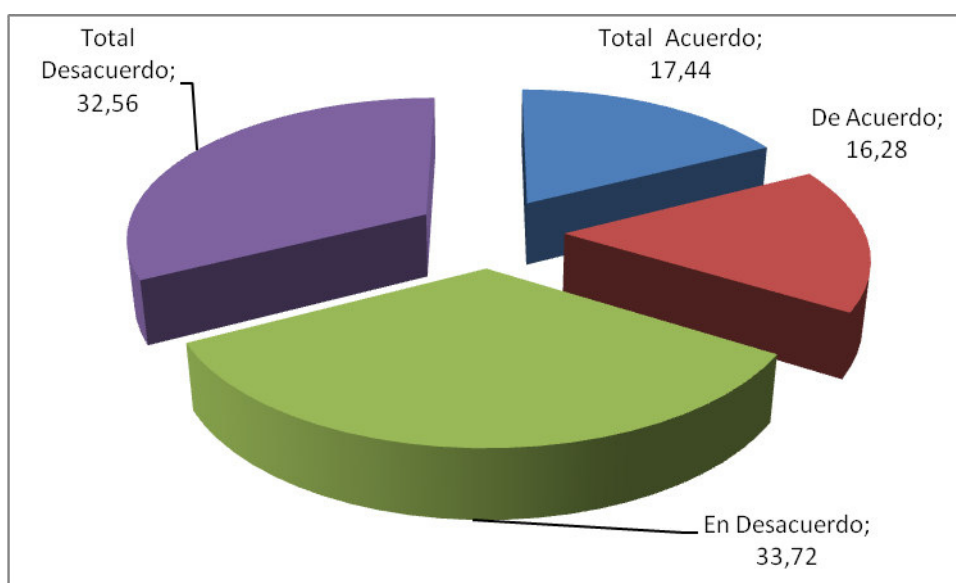
Figura Nº 10

Para el 72.09% de encuestados, no se estimula el cambio y la mejora, lo que refuerza la percepción negativa de la calidad de la gestión.

Cuadro Nº 11

La atención de los objetivos es prioritaria

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
17,44	16,28	33,72	32,56

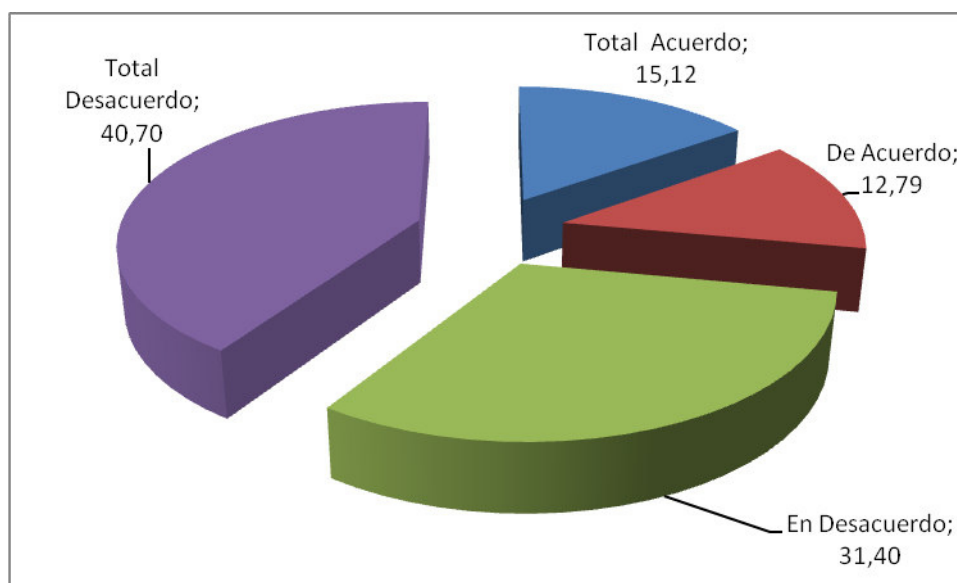
Figura Nº 11

Coincidiendo con la opinión respecto a que la gestión académica y administrativa no se orienta a resultados, el 66.28% afirma que no se prioriza la atención a los objetivos.

Cuadro Nº 12

La Facultad ha establecido metas y objetivos claros

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
15,12	12,79	31,40	40,70

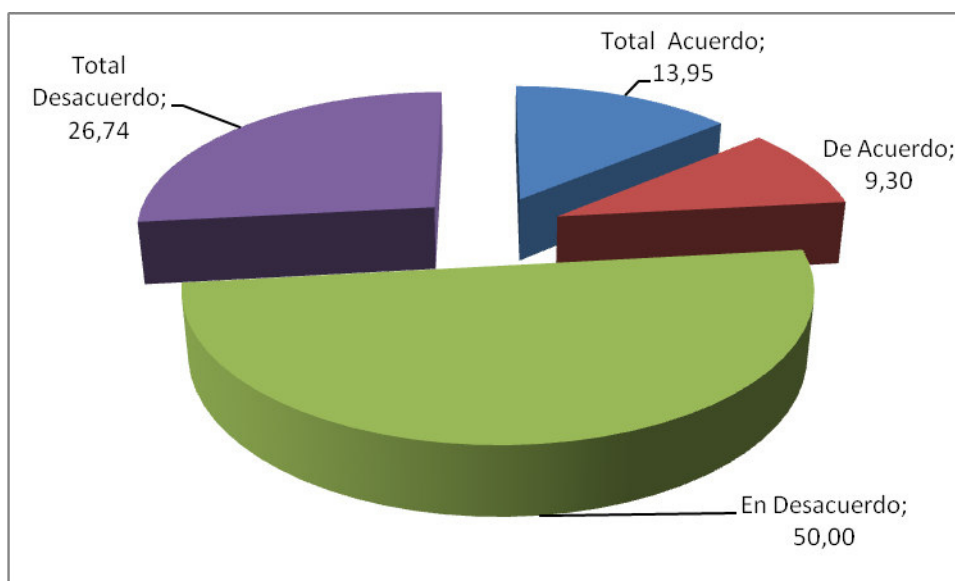
Figura Nº 12

Para el 72.10% la Facultad no tiene metas y objetivos claros, opinión que coincide respecto a que la gestión no se orienta a resultados.

Cuadro N° 13

Existe una cultura organizacional basada en valores

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
13,95	9,30	50,00	26,74

Figura N° 13

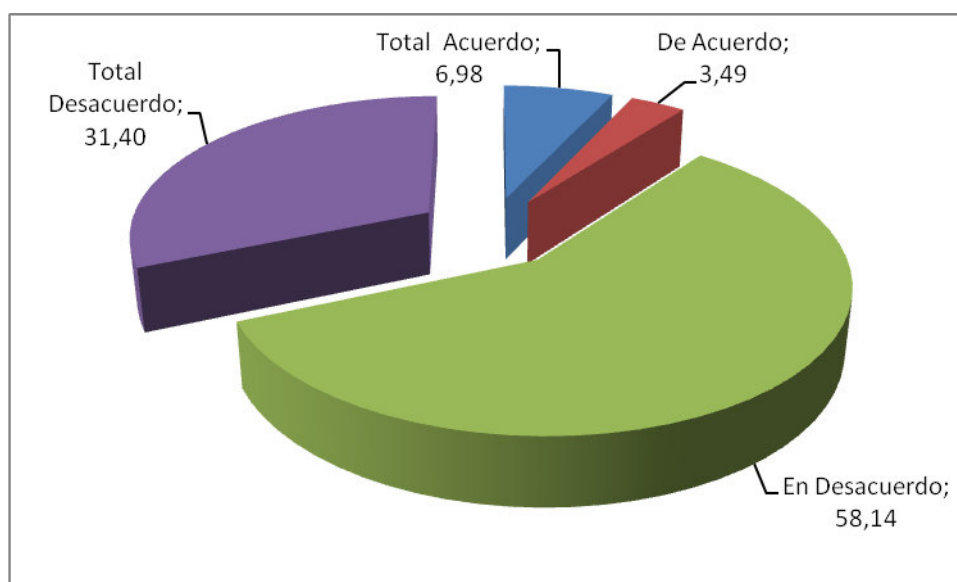
El 76.74% opina que no existe una cultura organizacional basada en valores. Como ya se señaló, los valores de la Facultad han sido listados en el Plan Estratégico, pero no han sido definidos. Aunque la ausencia de definición puede tener cierta influencia, de acuerdo a lo encontrado hasta este punto, la percepción negativa acerca de la cultura organizacional podría provenir fundamentalmente del estilo de dirección.

Cuadro N° 14

La gestión evalúa en forma periódica y justa el desempeño del personal.

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
6,98	3,49	58,14	31,40

Figura N° 14



Para el 89.54%, la gestión no evalúa en forma periódica y justa el desempeño del personal. En este aspecto, debemos precisar que en el caso del personal administrativo no se llevan a cabo evaluaciones periódicas, lo que sí ocurre en el caso del personal docente cuando le corresponde someterse al proceso de ratificación.

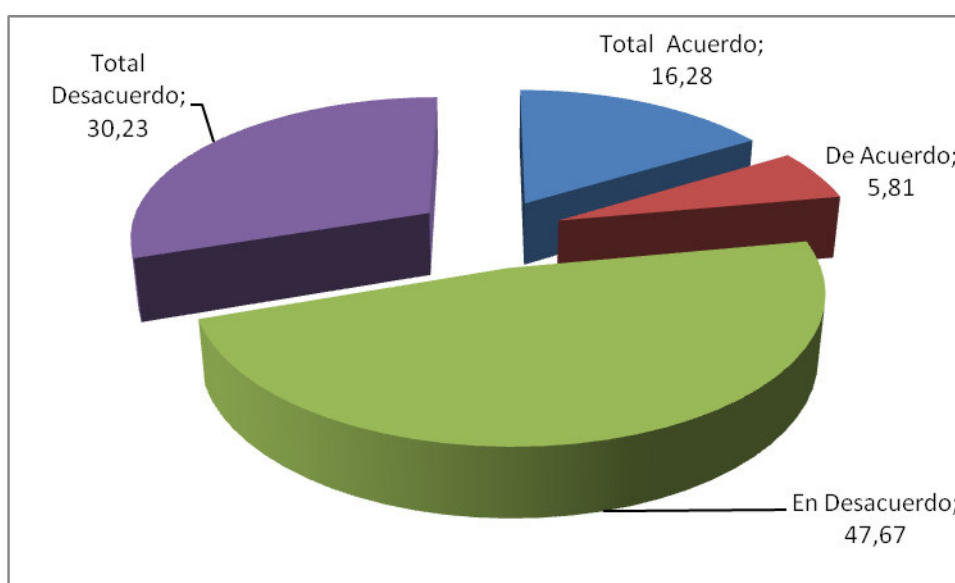
4.2. Resultados acerca del clima organizacional

Cuadro N° 015

Existe un programa de incentivos dirigido a docentes.

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
16,28	5,81	47,67	30,23

Figura N° 015

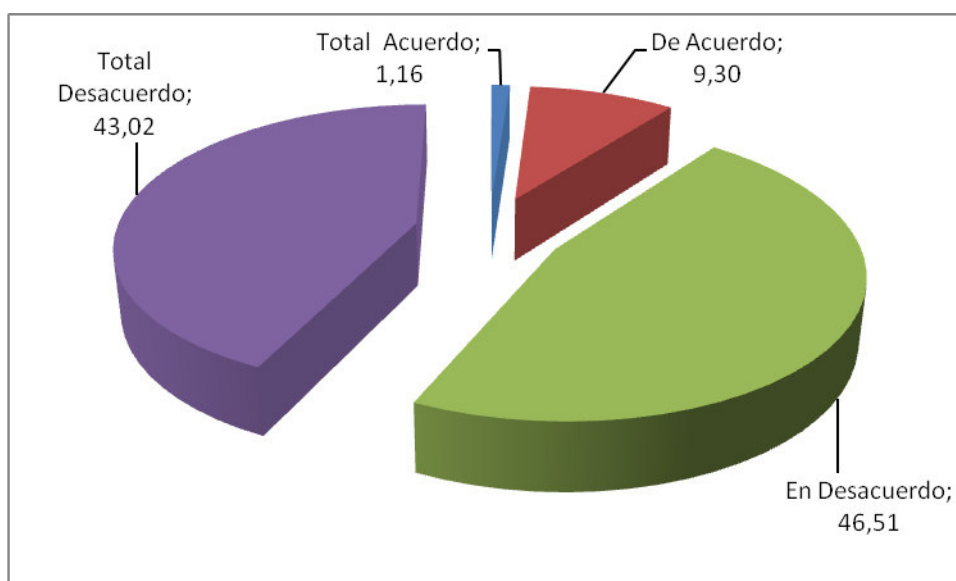


La ausencia de un programa de incentivos dirigido a docentes, revela un estilo de dirección orientado a la producción, pero no a los recursos humanos, sin una adecuada interacción con estos, lo que afecta negativamente el clima organizacional.

Cuadro Nº 16

Existe un programa de incentivos dirigido a docentes

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
1,16	9,30	46,51	43,02

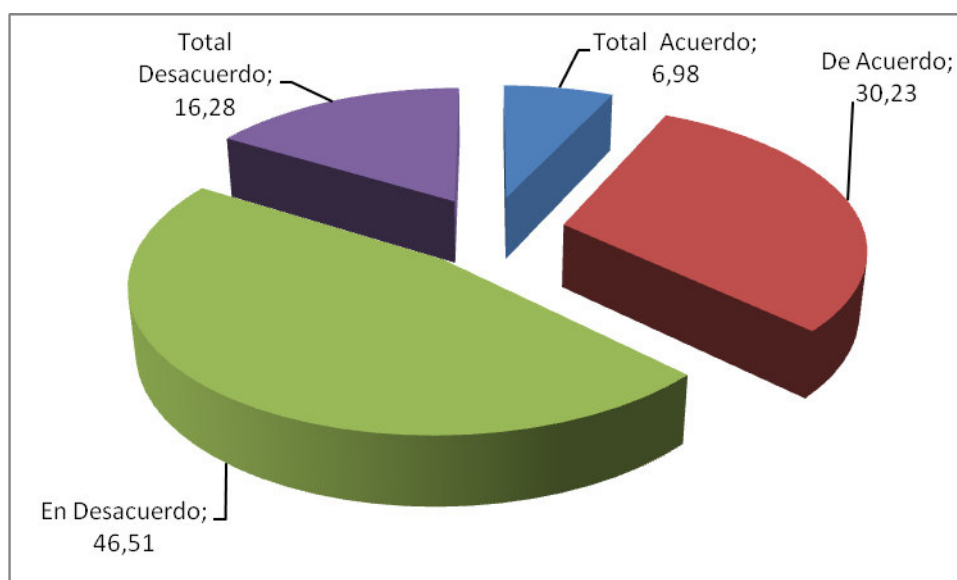
Figura Nº 16

El hecho que un concluyente 86.53% de encuestados niegue la existencia de un programa de incentivos dirigido a docentes, ratifica el estilo de dirección autoritario, que no motiva ni permite crecer al recurso humano.

Cuadro N° 17

Los servicios académicos de la Facultad son satisfactorios.

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
6,98	30,23	46,51	16,28

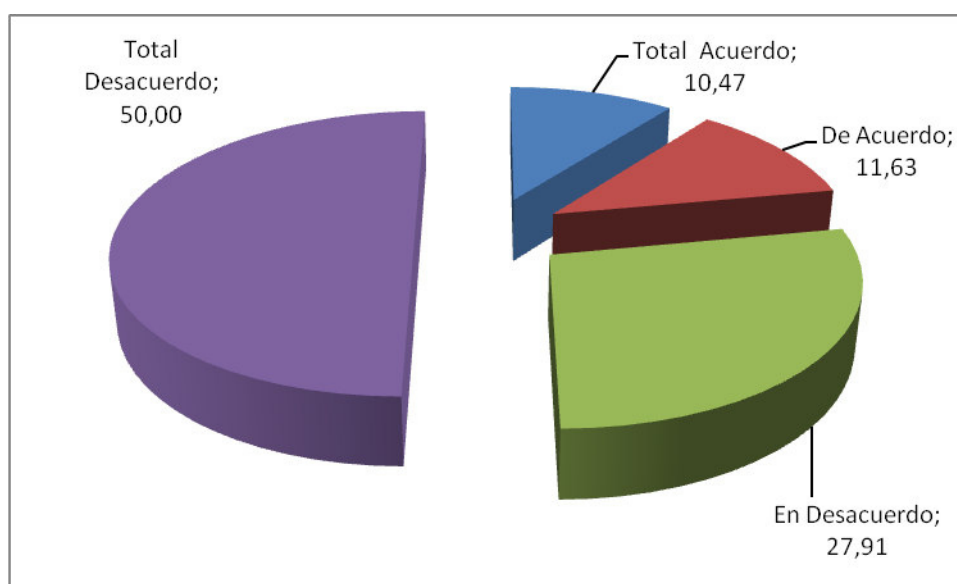
Figura N° 17

La insatisfacción por parte de un 62.79% de encuestados, estaría revelando una percepción negativa de la calidad los principales fines de la Facultad, pero que, a la vez, afecta en lo personal a los docentes.

Cuadro N° 18

La gestión de recursos humanos toma en cuenta las necesidades del personal

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
10,47	11,63	27,91	50,00

Figura N° 18

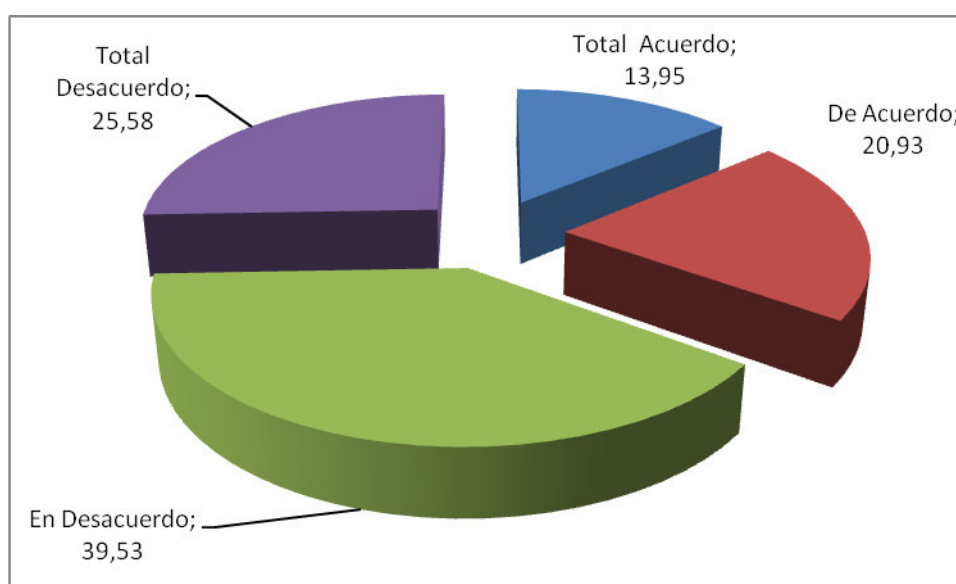
El 77.91% de encuestados, se percibe a sí mismo como marginado para el ejercicio de sus derechos, situación que necesariamente afecta el clima organizacional. Como consecuencia de ello, se estaría derivando la desmotivación del personal y, consecuentemente, un escaso compromiso.

Cuadro N° 19

La forma en que se lleva a cabo la gestión me hace sentir identificado con la Facultad.

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
13,95	20,93	39,53	25,58

Figura N° 19

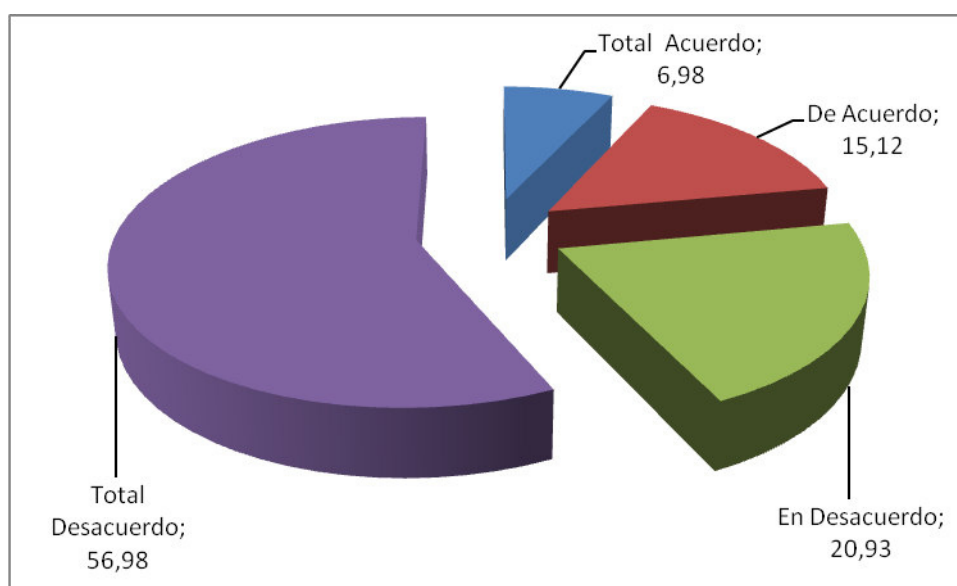


Un 55.11% manifiesta no encontrarse identificado con la Facultad, de lo cual podría deducirse que existe no solo un divorcio entre la gestión y la actitud de los recursos humanos y que, eventualmente, podría generar resistencia a la gestión por parte de estos.

Cuadro N° 20

En general, el personal se siente estimulado por las autoridades para la realización del trabajo.

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
6,98	15,12	20,93	56,98

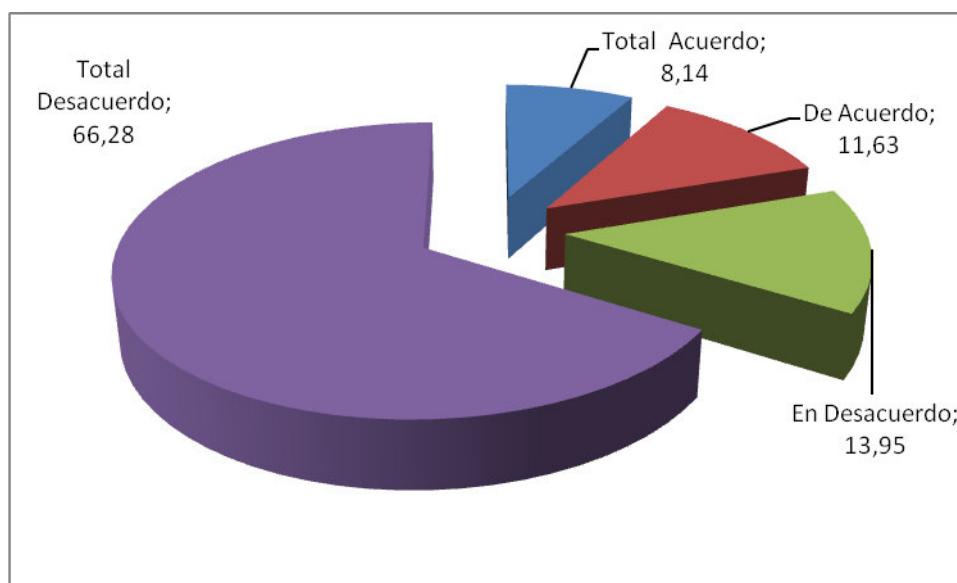
Figura N° 20

El 73.91% no se siente estimulado por las autoridades para la realización del trabajo, hecho que constituye una grave debilidad y que se convierte en una nueva fuente de desmotivación y falta de identificación institucional.

Cuadro Nº 21

Se reconocen los logros individuales del personal.

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
8,14	11,63	13,95	66,28

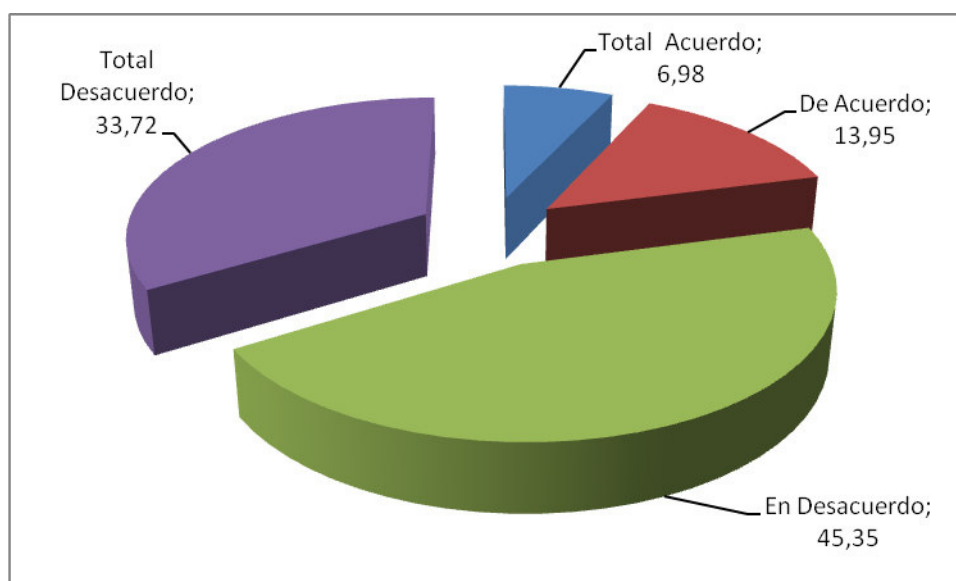
Figura Nº 21

El 80.23% no siente que sus logros individuales sean reconocidos, hecho que contradice la moderna tendencia de la administración pública y privada de capacidad y mérito.

Cuadro Nº 22

En la Facultad existe un ambiente de tranquilidad laboral.

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
6.98	13.95	45.35	33.72

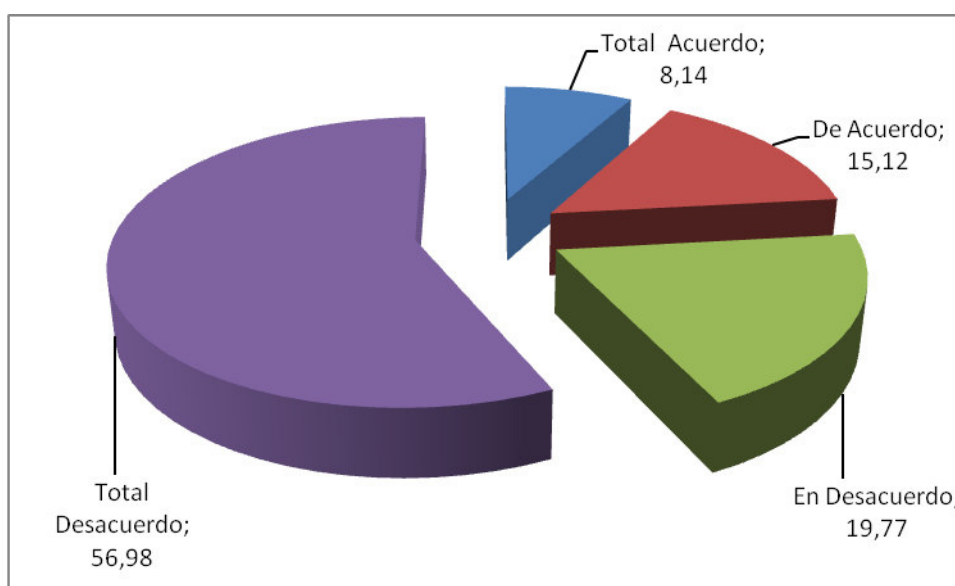
Figura Nº 22

Para el 79.07% de encuestados en la Facultad no existe un ambiente de tranquilidad laboral, lo nos informa de un clima de inestabilidad emocional y posibilidad de conflicto entre los miembros.

Cuadro N° 23

Frente a los logros, las autoridades ponen de manifiesto su satisfacción

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
8,14	15,12	19,77	56,98

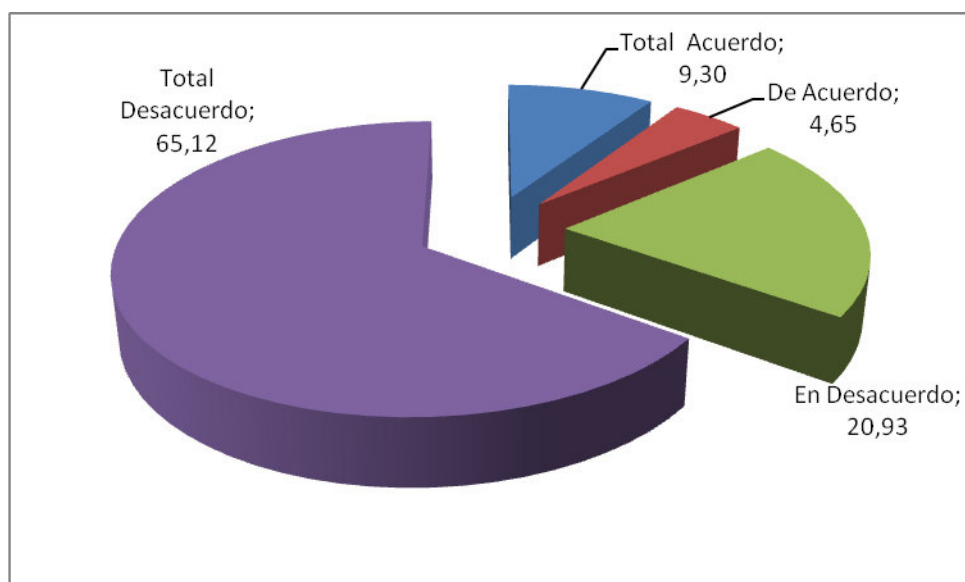
Figura N° 23

Coincidiendo con lo manifestado respecto al reconocimiento de los logros individuales, el 76.75% reconoce que frente a los logros, las autoridades no ponen de manifiesto su satisfacción, constituyendo este hecho una nueva fuente de desmotivación.

Cuadro N° 24

Las relaciones entre el personal son francas y directas

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
9,30	4,65	20,93	65,12

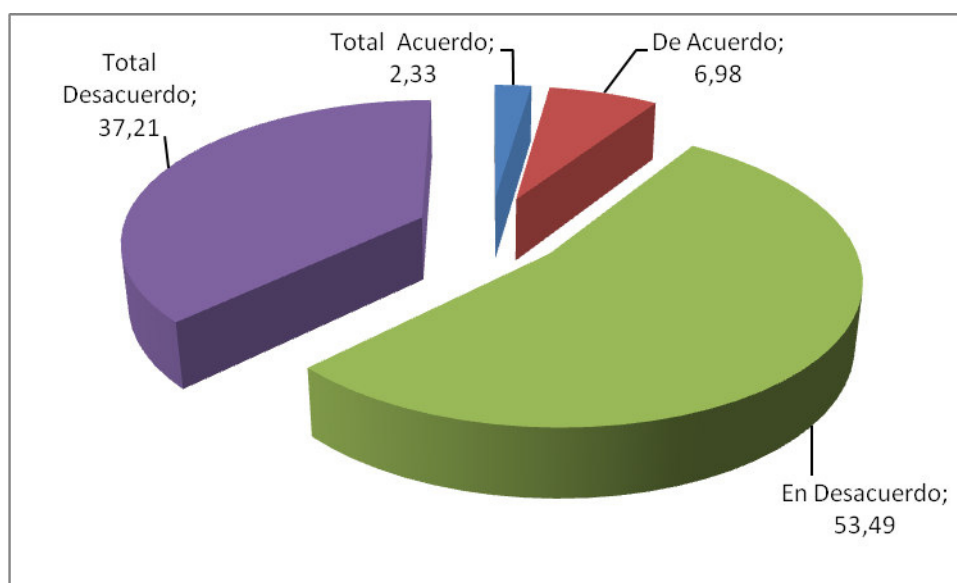
Figura N° 24

Para el 86.05% de encuestados, las relaciones entre el personal no se caracterizan por ser francas y directas, lo que evidencia un inadecuado clima organizacional.

Cuadro Nº 25

El ambiente laboral es agradable

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
2,33	6,98	53,49	37,21

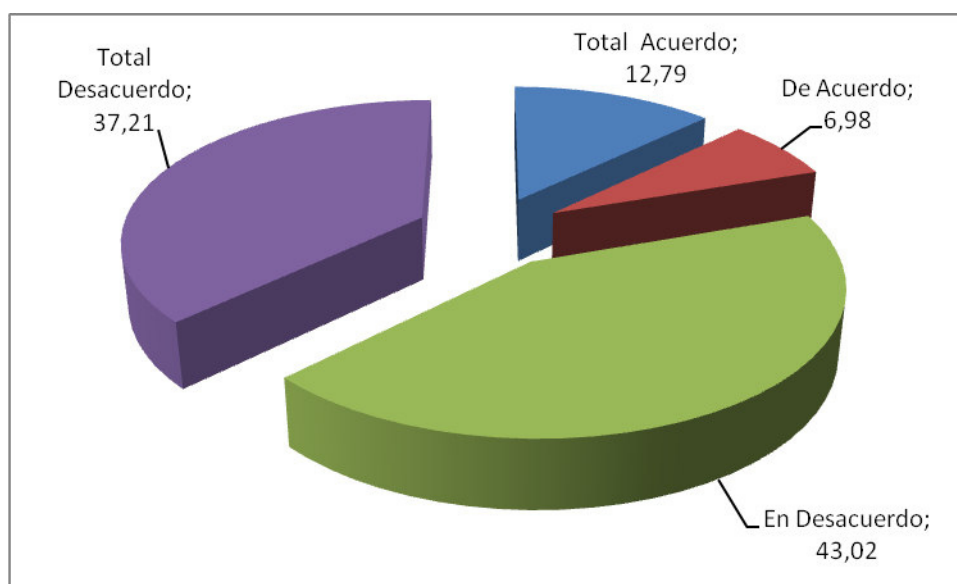
Figura Nº 25

De una forma definitiva, el 90.70% estima que el ambiente laboral no es agradable, opinión que suma a la percepción de un ambiente laboral escasamente franco.

Cuadro N° 26

Se pone énfasis en el desarrollo personal.

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
12,79	6,98	43,02	37,21

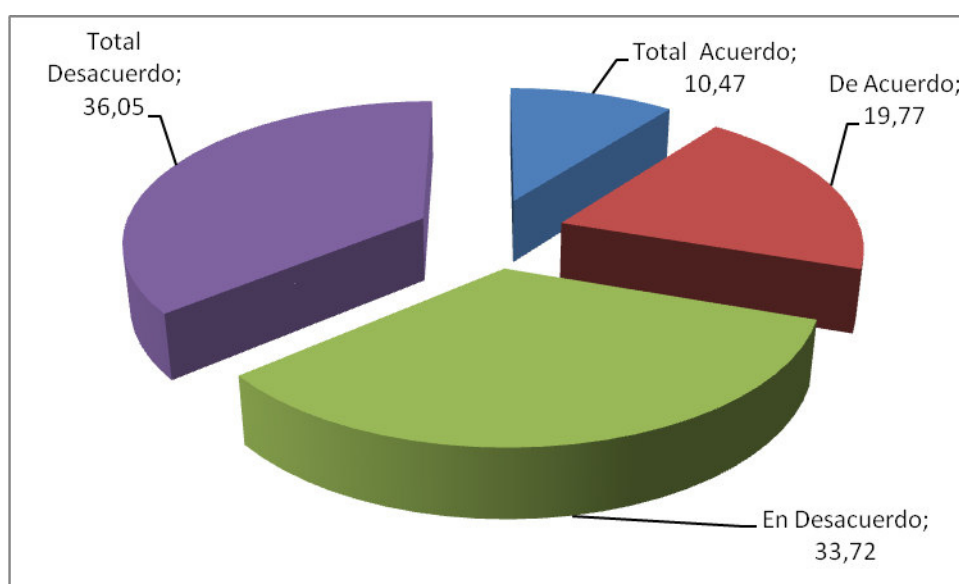
Figura N° 26

El 80.23% estima que no se pone énfasis en el desarrollo personal, con lo que se limita el crecimiento de los miembros del grupo y, consecuentemente, el de la propia Facultad.

Cuadro Nº 27

Las autoridades enfrentan los conflictos con actitud positiva.

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
10,47	19,77	33,72	36,05

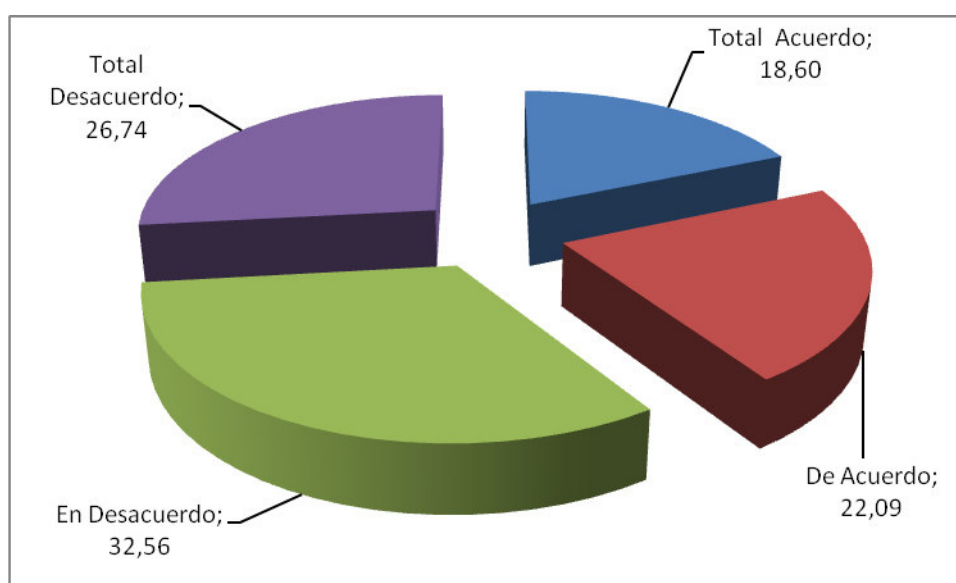
Figura Nº 27

A pesar de la general percepción negativa respecto al clima laboral, el 69.77% considera que las autoridades enfrentan los conflictos con actitud positiva, aunque dicha apreciación necesariamente no desvirtúa las opiniones anteriormente vertidas.

Cuadro N° 28

El estilo de dirección puede calificarse como democrático

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
18,60	22,09	32,56	26,74

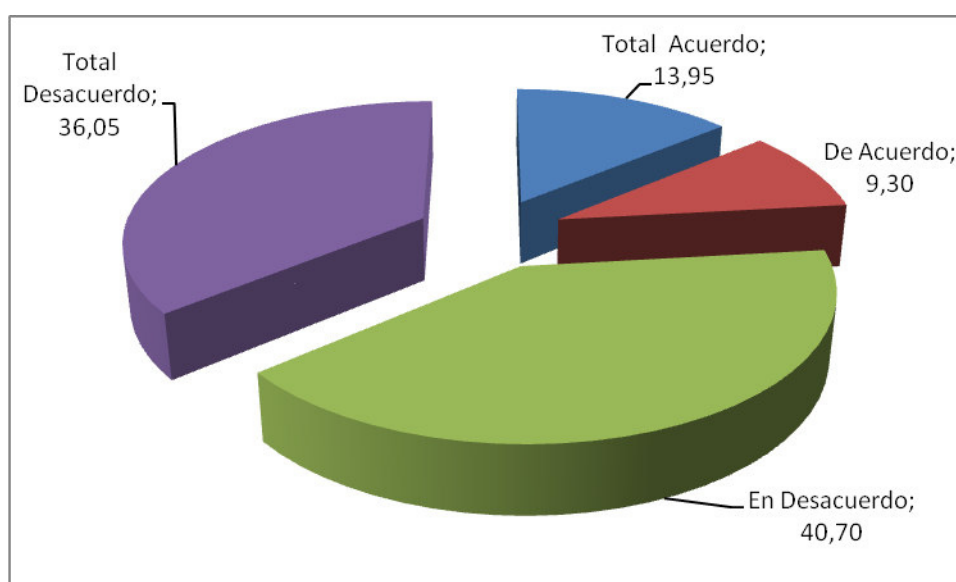
Figura N° 28

El 59.30% de encuestados opina que el estilo de dirección no puede calificarse como democrático, lo que reafirma la opinión anteriormente expresada en el sentido que el estilo de liderazgo es autoritario y vertical.

Cuadro N° 29

Se da un trato igualitario a todo el personal.

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
13,95	9,30	40,70	36,05

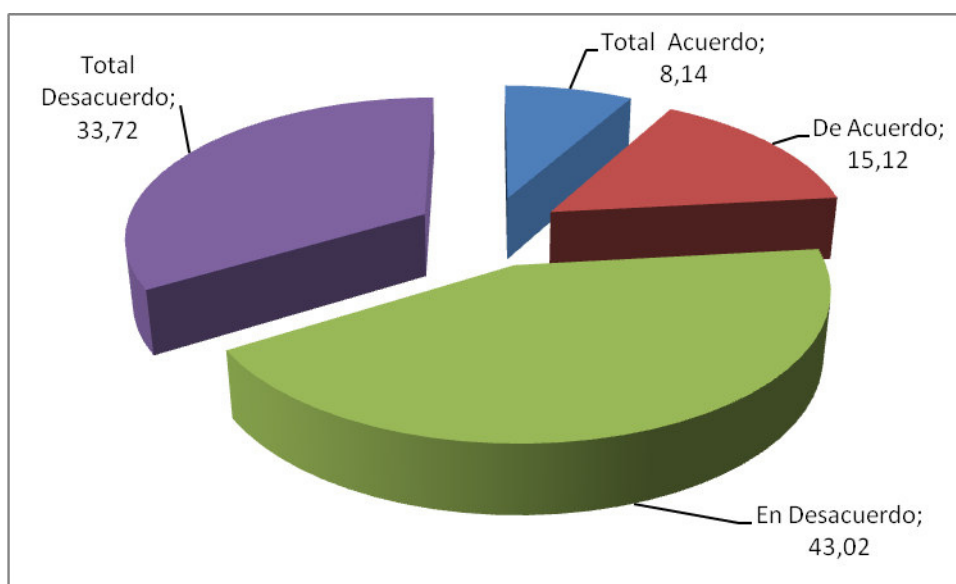
Figura N° 29

El 76.75% de encuestados opina que no se da un trato igualitario a todo el personal, es decir, se reconoce la existencia de discriminación por parte de las autoridades, afectando este hecho el clima organizacional, al crear situaciones de conflicto entre el personal.

Cuadro N° 30

Las condiciones de trabajo proporcionan seguridad emocional.

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
8,14	15,12	43,02	33,72

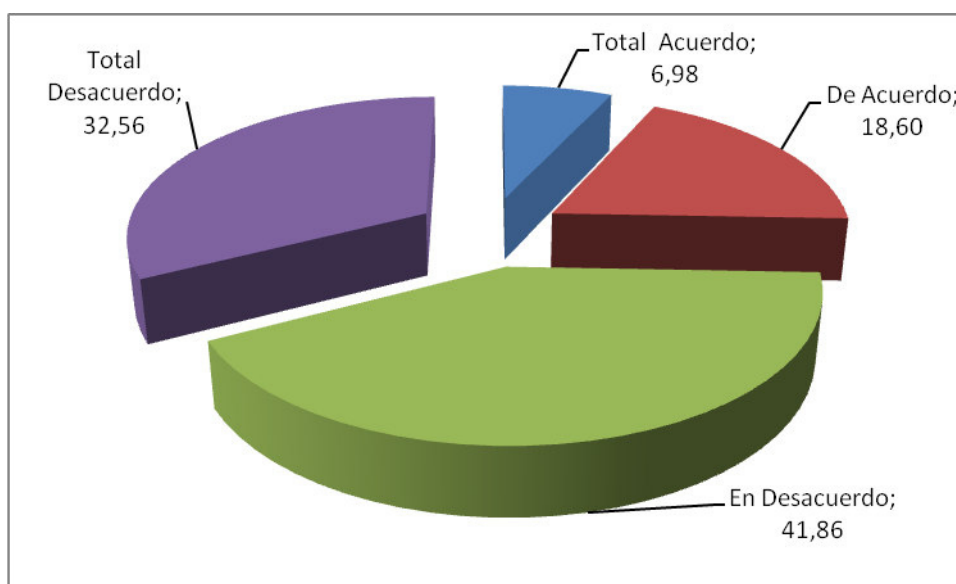
Figura N° 30

Para el 76.74% las condiciones de trabajo no proporcionan seguridad emocional al personal, reafirmandose con ello las opiniones respecto a la actitud negativa de las autoridades.

Cuadro Nº 31

En general mis necesidades y expectativas se encuentran satisfechas por el trabajo.

Total Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
6,98	18,60	41,86	32,56

Figura Nº 31

El 76.42% estima que, en general, sus necesidades y expectativas no se encuentran satisfechas por el trabajo, lo cual resulta altamente preocupante porque revela que el clima organizacional se encuentra altamente contaminado por factores que han originado un elevado grado de desmotivación, al punto que el personal no encuentra satisfacción ni siquiera en su propio trabajo.

4.3. Comprobación de hipótesis

4.3.1. Hipótesis general

“La cultura y el clima organizacionales de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos contribuyen al logro de la Acreditación de la carrera de Administración, - periodo 2012 al 2015.”

- A. Los miembros de la comunidad universitaria consideran que en la Facultad no existe una cultura organizacional basada en valores, no obstante que estos se encuentran declarados en el Plan Estratégico, pero sin haberse definido. Dicha indefinición puede explicarse, en parte, a que la sola declaración de los valores, resulta insuficiente para hacer consciencia de su existencia ante los miembros de la organización, más aún cuando no se perciben acciones concretas de la alta dirección que permitan apreciar la voluntad de implantar una cultura organizacional basada en los valores declarados.
- B. Una de las actividades regulares en la que debe hacerse patente la práctica de valores, lo constituyen los procesos de selección, ratificación y promoción de docentes, frente a los cuales existe la certeza de falta de objetividad y transparencia, opinión que se encuentra directamente vinculada a la cultura organizacional.
- C. La alta dirección de la Facultad no toma en cuenta la opinión ni propuestas de los recursos humanos, revelando con ello un estilo de liderazgo autoritario y vertical.
- D. No se perciben metas y objetivos claros por parte de las autoridades, por lo que la gestión no se orienta a resultados.
- E. No se toma en cuenta las capacidades ni limitaciones de los recursos humanos, exigiéndoseles más de lo que laboralmente pueden dar.

- F. Asimismo, no existe preocupación por la mejora continua del personal.
- G. El listado de los valores en el Plan Estratégico resulta insuficiente para implantar la cultura organizacional basada en ellos.
- H. No existe trabajo en equipo como tampoco se consulta al personal sobre asuntos relacionados con el trabajo.
- I. No se estimula el cambio y la mejora continua.
- J. No existe una cultura organizacional basada en valores.

4.3.2. Hipótesis específicas

- A. *“Las características de la cultura y clima organizacionales de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos facilitan la acreditación de la carrera de Administración.”*
 - a. En la Facultad de Ciencia Administrativas no se da una promoción de la cultura organizacional por parte de la gestión.
 - b. No se promueve la iniciativa para la propuesta y ejecución de innovaciones.
 - c. La gestión académica y administrativa no se orienta a resultados, lo que debe interpretarse en el sentido que el éxito depende del esfuerzo individual.
 - d. No se toma en cuenta la opinión del personal ni se reconocen los logros individuales de este.
 - e. No existe una evaluación periódica y justa del desempeño del personal.
- B. *“El trabajo en equipo de la FCA de la UNMSM incide en la acreditación de la carrera de Administración.”*

- a. La gestión de recursos humanos se caracteriza por ignorar al personal, así como sus propuestas e iniciativas.
- b. La desatención del personal ha derivado en escasa motivación y falta de identificación institucional.
- c. El hecho que no se estimule la realización del trabajo, unido a la falta de reconocimiento de logros y de convocatoria a la solución conjunta de problemas, afecta la posibilidad de trabajo en equipo.
- d. La percepción de la inexistencia de un ambiente de tranquilidad laboral en la Facultad, ha afectado las relaciones interpersonales, deteriorando la confianza entre sus miembros, lo que atenta contra la posibilidad de integrar al personal en equipos de trabajo.
- e. Los miembros consideran que el estilo de dirección no es democrático y que no se proporciona un trato igualitario a todo el personal.
- f. Las condiciones laborales no proporcionan seguridad emocional y, asimismo, el personal no encuentra satisfacción de sus necesidades y expectativas mediante el trabajo.

C. *“Los programas de internalización de la cultura y clima organizacional permiten la acreditación de la carrera de Administración.”*

- a. Además de no promoverse una cultura organizacional basada en valores, no existe un programa de incentivos dirigido a docentes, a lo que se añade la percepción negativa respecto a la objetividad y transparencia de los procesos de selección, ratificación y promoción docente.
- b. El personal se encuentra marginado tanto en sus expectativas como en su participación en las decisiones, a lo que se añade una carga excesiva de trabajo.

- c. La falta de estimulación y de reconocimiento de logros han deteriorado la identificación de los recursos humanos con la Facultad.

D. *“Los valores que se practican en la FCA de la UNMSM influyen en la acreditación.”*

- a. No obstante el reconocimiento de la declaración de los valores de la Facultad, existe la percepción que estos no se reflejan en la cultura organizacional.
- b. Las autoridades de la Facultad no promueven la iniciativa para la propuesta y ejecución de innovaciones.

CONCLUSIONES

1. La cultura y clima organizacionales de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos no contribuye al logro de la Acreditación de la carrera de Administración, - periodo 2011 al 2014, debido a la Facultad no ha implementado un sistema al respecto, lo que se manifiesta en que la declaración de los valores organizacionales del Plan Estratégico, se limitan a su mención, pero no han sido definidos ni menos se ha establecido que se utilizarían para su logro.
2. Los valores que desarrolla el potencial humano de la carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, no contribuyen al logro de la acreditación, debido a que la gestión de recursos humanos se caracteriza por no tomar en cuenta sus expectativas, aspiraciones e iniciativas para la innovación, percibiendo el personal que sus logros individuales no son reconocidos por la administración.
3. La identidad del potencial humano no contribuye al logro de la acreditación, habida cuenta que tanto la carga laboral como la capacitación de los recursos humanos no están debidamente atendidos, a lo que se agrega que la Facultad no cuenta con

programas de incentivos a los docentes, debiendo estos hacer un esfuerzo personal para lograr su superación personal y profesional, lo que afecta la cultura organizacional y se manifiesta en insatisfacción por parte del personal.

4. El compromiso del potencial humano se ve comprometido por la perturbación de las relaciones interpersonales, la intranquilidad del ambiente laboral y la carencia de relaciones francas y directas, lo que informa de una cultura laboral inadecuada, debido a que la facultad ha descuidado el desarrollo personal de los servidores.
5. Se percibe la afectación del desempeño del potencial humano, debido a la ausencia de una actitud de promoción de la iniciativa para admitir y ejecutar innovaciones, de la promoción del trabajo en equipo del personal docente y administrativo, así como de un trato igualitario a todo el personal, al mismo tiempo que los conflictos no son manejados por la administración con actitud positiva.
6. El estilo de liderazgo está calificado como no democrático, por lo que las necesidades y expectativas del personal no se encuentran satisfechas por el trabajo, existiendo desmotivación del personal para la realización del trabajo, como también escasa identificación.
7. En consecuencia, la configuración del clima y cultura organizacionales no reúnen las condiciones apropiadas que exige el estándar para la acreditación de la carrera de Administración.

RECOMENDACIONES

1. Es indispensable una revisión del Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Administrativas y un mayor análisis de los valores a fin de definirlos en forma operacional y no conceptual, al mismo tiempo que deben establecerse los mecanismos que harán posible su implementación e incorporación a la cultura organizacional, a fin de que contribuya al logro de la Acreditación de la carrera de Administración, - periodo 2011 al 2014.

2. En función de la definición de los valores, debe diseñarse el sistema de cultura organizacional, que al mismo tiempo debe expresarse en políticas y documentos de gestión para su amplia difusión, discusión e incorporación al quehacer académico y administrativo de la Facultad.
3. Especial atención requiere el recurso humano, para el cual deben diseñarse las políticas más adecuadas, considerando que es el activo más importante de la Facultad. A partir de dichas políticas, será posible establecer estímulos y sanciones, derechos y obligaciones, orientando la acción hacia el perfeccionamiento. En ese sentido, resulta indispensable, además, tomar en cuenta que la opinión de las personas es necesaria para lograr la innovación y la mejora continua.
4. Es recomendable iniciar actividades orientadas a mejorar la cultura y valores personales con la finalidad de mejorar la cultura organizacional, materia en la que sería conveniente el concurso de especialistas en Psicología.
5. Tratándose de los valores, no debe descuidarse lo relacionado con la honestidad en el ejercicio de la función pública, tanto en lo académico como en lo administrativo, a fin de evitar desviaciones en la observancia de las normas que regulan el funcionamiento de la Facultad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Albrech, K.. & Bradford, J. (1990). La excelencia en el servicio. Serie Empresarial: Editorial Legis (1), Santafé de Bogotá, D.C., Colombia.
2. Álvarez Valverde, Shirley Yisella. (2001) *La Cultura Organizacional y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología*. Abril – agosto 2001. Tesis para optar la Licenciatura en Comunicación Social. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Letras y Ciencias Humanas, E.A.P. de Comunicación Social.
3. Asamblea Nacional de Rectores, Comisión Nacional de Rectores para la Acreditación, Dirección General de Investigación y Calidad Universitaria. (2005) “Guía de Autoevaluación con fines de mejora de las carreras universitarias.” Adenda 5. Lima.
4. Ayala Villegas, Sabino. (2004) Administración de Recursos Humanos. Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto Facultad de Ciencias Administrativas, Financieras y Contables. Primera Edición, 2004.
5. Ballesta Germán, José: “Relaciones entre la Universidad y la nueva Formación Profesional”, Ponencia presentada en el Seminario La Universidad Profesional. Relaciones entre la Universidad y la Nueva Formación Profesional, organizado por la Consejería de Educación y Cultura y la Dirección General de Universidades de la Región de Murcia y por DEP- Cuadernos IRC, [http:// www. educaweb. com/esp/ servicios/ monografico/ fpyuni/ 1211258.asp](http://www.educaweb.com/esp/servicios/monografico/fpyuni/1211258.asp).
6. Bautista Vallejo, José Manuel - Mora Jauregui, Begoña - Gata Amaya, Maite: “Formación profesional universitaria: una realidad paradójica”, Universidad de Huelva, Revista electrónica Educaweb.com, 11 de noviembre de 2003 - número 72, [http://www.educaweb.com/esp/ servicios/ monografico/fpyuni/1211243.asp](http://www.educaweb.com/esp/servicios/monografico/fpyuni/1211243.asp).
7. Bedoya Sánchez, Enrique Osvaldo. (2003) *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. Tesis para optar el Grado de Magíster en Administración, mención en Gestión Empresarial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Post Grado. Lima.

8. Bennis, Warren; Nanus, Burt, "Líderes - Estrategias para un liderazgo eficaz", s/e, España, Paidós, 2001.
9. Bracko Castillo, Miguel Ángel. (2008) *Determinación del tipo de cultura organizacional existente en el Grupo Empresarial Pacesa de la Ciudad De Chiclayo*. En "Comportamiento Humano en las Organizaciones del Norte del Perú." Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo.
10. Branden, N., (1994): *Cómo mejorar su autoestima*, Altaya, Barcelona.
11. Brow W. y Moberg D.: *Teoría de la organización y la administración: Enfoque integral*. Ed. Limusa, México. 1990.
12. Buitrago Q., María Del Pilar y Sanabria, Javier Enrique: (2013) *La cultura organizacional en las instituciones educativas a través de la evaluación de su sistema de comunicación interna*. Proyecto de Grado para optar el Título de Especialista. Universidad Pedagógica Nacional. Especialización en Gerencia Social de la Educación. Bogotá D.C.
13. Burón, J. (1995): *Motivación y Aprendizaje*, Mensajero, Bilbao.
14. Caballero Rodríguez, Katia: *El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza*. Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado, 6 (1-2), 2002. <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>.
15. Calderón Franco, Martha. (2002) *"Calidad de la formación profesional de los alumnos de Obstetricia en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos"*, tesis para optar el Grado de Magíster en Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación, Lima.
16. Castanyer, O. (1996): *La asertividad: expresión de una sana autoestima*, Desclee De Brouwer, Bilbao.
17. Castillo, Carola - Del Pino, Nicole – Espinosa, Vita: *Cultura y Clima Organizacional*. http://www.rrppnet.com.ar/apuntes/cultura_organizacional12_archivos. 05 de diciembre de 2000.
18. Cruz López, Yazmín. (2009) *La acreditación como mecanismo para la garantía del compromiso social de las universidades Propuesta de criterios e indicadores cualitativos*. Tesis Doctoral. Universitat Politècnica de Catalunya.
19. Cherubin, Elide Gina T. (1999) *La Cultura Organizacional un factor ineludible en el actual proceso de reforma de la Administración Pública de Haití*. Tesis

- para optar el Grado de Maestro en Gestión Pública. Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra. Programa de Maestría en Gestión Pública. Santo Domingo.
20. Chiavenato, Adalberto: (2000) Administración de Recursos Humanos. Colombia, edit. Mc Graw Hill.
 21. _____: (2002) "Administración en los nuevos tiempos", Mc Graw Hill, Colombia.
 22. _____: Introducción a la Teoría General de la Administración. México. McGraw-Hill.
 23. Comisión Nacional por la Segunda Reforma Universitaria: (2002) Diagnóstico de la Universidad Peruana: Razones para una nueva reforma universitaria. Lima.
 24. Cohen Asse, Jenny: La autoexigencia como generador de estrés, angustia y vacío existencial. <http://gestaltnet.net/sites/default/files/La%20autoexigencia%20como%20generador%20de%20estres-%20angustia%20y%20vacio%20existencial%20.pdf>.
 25. Covey, Stephen (1995) Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Ed. Paidós México.
 26. Crosby, P. B. (1992). La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA. México.
 27. Cruz López, Yazmín. (2009) *La acreditación como mecanismo para la garantía del compromiso social de las universidades Propuesta de criterios e indicadores cualitativos*. Tesis Doctoral. Universitat Politècnica de Catalunya.
 28. Da Silva, Marinalva: (2006) Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional. Tesis doctoral. Universitat de Barcelona. Facultad de Psicología. Departamento de Psicología Social. Programa de Doctorado en Recursos Humanos y Organizaciones. Barcelona.
 29. Davis, K y J. Newstrom. (1987): El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional, Ed. Mc Graw-Hill, México.
 30. Davis, Keith (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México.

31. Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: (1998) Visión y acción y marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la educación superior, aprobados por la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción, 9 de octubre.
32. Decreto Supremo N° 018-2007-ED, Reglamento de la Ley N° 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.
33. Dessler. Gary: (1993) Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México.
34. _____: (1979) Organización y Administración, enfoque situacional. Editorial PHH S.A. México.
35. Díaz García, Alejandra: (2003) Clima y Cultura Organizacionales. Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de Doctora en Ciencias de la Educación. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas
36. Diccionario de Administración Pública Chilena. (2002) Ministerio del Interior, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo 2ª Edición, corregida y aumentada. LOM Ediciones. Santiago de Chile.
37. Fleury, M. T y J. Sampaio (2002). Uma discussão sobre cultura organizacional. In Fleury, M. T. (coordinadora). As pessoas na organização. 4ª. Edição. Editora Gente, São Paulo.
38. Flores García R. Javier - 1998 Comportamiento Humano en las organizaciones Lima Edit. Universidad del Pacífico.
39. Friedlander, F. y Pickle, H. (1967): *Components of effectiveness in small organizations», Administrative Science Quarterly*. En: RAMOS, Emilio Alonso: *Análisis de la eficacia organizacional en el modelo de componentes múltiples o de satisfacción de grupos estratégicos*. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. España.
40. Galeana Figueroa, Evaristo. (2004) *Calidad Total y Políticas de Recursos Humanos en el Sector Hotelero de Cataluña*. Tesis Doctoral Universitat Rovira i Virgili. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Gestión de Empresas.

41. García Solarte, Mónica: (2009) Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, núm.42, julio-diciembre, pp. 43-61, Universidad del Valle Colombia.
42. Gonçalves Gandara, José Manoel, et. al.: La importancia de la cultura organizacional en la gestión de empresas turísticas: el caso de blue tree hotels. Universidad Federal de Paraná, Brasil.
43. González, M y otros (1992) El modelo de investigación en la acción. En "El Planeamiento Curricular en la Enseñanza Superior", CEPES-UH.
44. GRADOS, Jaime: (1999) Capacitación y Desarrollo de Personal. México. Edit. Trillas.
45. Granados, Eva: Formación Profesional y Universidad: Un itinerario atractivo y eficaz,
<http://www.educaweb.com/esp/servicios/monografico/fpyuni/121807.asp>
46. Granell, H.: Éxito gerencial y cultura. Caracas. Ediciones IESA.
47. Guedez, V.: Gerencia, cultura y educación", Fondo Editorial Tropikos/Clacdec. Caracas. 1988.
48. Guth A. Alfredo - 1999 Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos. México. Edit. Trillas.
49. Hall, Richard: (1996) Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
50. Hellriegel, Don - Slocum, John W.: "Administración", 7a Edición, International Thomson Editores, México.
51. _____: (2004) *Comportamiento organizacional*, México: Universidad Nacional Autónoma de México. Décima Edición.
52. Herbert, G. (2000) "*Corporate culture. Great businesses turn on a little pin*" en Mitchell Charles, *A short course in international business culture*. Novato: World Trade Press.
53. Hernández y Rodríguez, Sergio: (2002) "Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia", Mc Graw Hill, México.
54. Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI: Condiciones de vida en el Perú. Trimestre Julio-Agosto-Setiembre 2011- 2012.
55. Koontz, Harold, "Administración", 12ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2003.

56. _____: (2001) "Elementos de Administración", 6ª Edición, Mc Graw Hill, México.
57. Ley N° 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, Diario Oficial El Peruano, p. 319260, 23 de mayo de 2006.
58. Litwin, G. y Stringer en Kolb, D. (1980) en Psicología de las Organizaciones KOLB, D. México: Prentice Hall.
59. López Segrera, Francisco: Tendencias de la educación superior en el mundo y en América Latina y el Caribe. Avaliação (Campinas) vol.13 no.2 Sorocaba June 2008. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772008000200003>.
60. Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones: <http://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/>
61. Martínez Rivadeneira, Ricardo (2002): "CMI: nuevo modelo para el diseño de indicadores y control de gestión en las entidades públicas",
62. Medina Giacomozzi, Alex - Gallegos Muñoz, Cecilia - Lara Hadí, Patricio: (2008) Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. Revista de Administração Pública. rap — Rio de Janeiro 42(6):1213-30, nov./dez.
63. Mejía Salas, Pedro: 2001. Consultoría de Derecho Laboral concordado y sumillado, - Universidad de San Martín de Porres. Lima – Perú.
64. Mendoza Nuñez: (1981) Manual para determinar Necesidades de Capacitación. México Edit. Trillas.
65. Metodología para el estudio del clima organizacional: Documento técnico / Ministerio de Salud. Comité Técnico de Clima Organizacional -- Lima: Ministerio de Salud; 2009.
66. Milkovich, G y Boudrem, T. (1994) Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos.
67. Mollis, M. (compiladora) (2003) *Las universidades en América Latina: ¿reformadas o alteradas?* CLACSO, Buenos Aires.

68. Montaña Rey, Angie Paola y Torres Reyes, German Alonso: (2015) Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. caso empresa sector financiero. Tesis de Grado. Maestría en Dirección y Gerencia de Empresas. Universidad del Rosario. Facultad de Administración. Bogotá D.C.
69. Morales Fernández, D. Emilio J. (2006) *Las relaciones entre recursos humanos, estructura organizativa y estrategia: Una propuesta teórica y una aplicación informática*. Tesis doctoral. Universidad de Córdoba. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ETEA) Institución Universitaria de la Compañía de Jesús. Departamento de Gestión Empresarial y Métodos Cuantitativos.
70. Moscoso Torres, Víctor Júber (2003) *Efectos que produce un sistema de normatividad legal universitaria y jerarquizada en la calidad de la gestión institucional universitaria..* Tesis para optar el Grado de Magíster en Educación en la mención de Administración de la Educación Universitaria. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Educación, Unidad de Post Grado. Lima.
71. Ramos, Emilio Alonso: *Análisis de la eficacia organizacional en el modelo de componentes múltiples o de satisfacción de grupos estratégicos*. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. España.
72. Randally Valle Dolan - 1999 *Gestión de los Recursos Humanos*. España. Edit. Mc Graw Hill.
73. Reflexiones y Perspectivas de la Educación Superior en América Latina. (2007) Informe Final Informe Tunning. Universidad de Deusto, Universidad de Groningen.
74. Robbins, Stephen: *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice-Hall, México. 1991.
75. Rodriguez V. Joaquín - 2003 *Administración Moderna de Personal*, Mexico edic. Thomson sexta edición.
76. Rojas García, José Domingo: (2014) *La auditoría de control de la calidad y los niveles de auto-evaluación y acreditación universitaria*. Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias Contables, Económicas Y

- Financieras. Sección de Posgrado. Tesis para optar el Grado de Doctor en Ciencias Contables, Económicas y Financieras, con mención en Contabilidad y Finanzas. Lima – Perú.
77. Royero, Jaim: Contexto mundial sobre la evaluación en las instituciones de educación superior. OEI-Revista Iberoamericana de Educación. Instituto Universitario de Tecnología José Antonio Anzoátegui, Venezuela.
 78. Sánchez Manchola, Iván Darío: “Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: Un proceso de caracterización”. CUADERNOS DE ADMINISTRACIÓN /UNIVERSIDAD DEL VALLE /N O.38 /JUN.-DIC.2007.
 79. Sanz Cabrera, Teresa: Modelos curriculares. Revista Pedagogía Universitaria, Vol. 9, No. 2, 2004. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Universidad de la Habana. <http://www.upsp.edu.pe/descargas/Docentes/Antonio/revista/04/2/189404205.pdf>.
 80. Sáez, M.J y J. Elliot (1988) La investigación en acción en España: Un proceso que Empieza. Revista de Educación. Madrid.
 81. Schein (1988) La Cultura Empresarial y Liderazgo, Editorial Plaza & Janes, Barcelona España.
 82. Schemerhorn, John R.: (2001) "Administración", Limusa Wiley, México.
 83. Serna H.: Gerencia estratégica. Universidad Pedagógica Experimental.3R editores LTD. Colombia.
 84. Siliceo, Alfonso - 1986 Capacitación y Desarrollo de Personal. México. Edit. Limusa.
 85. Tamayo Saborit, Michel - Traba Ravelo, Yoili: Modelo teórico de clima organizacional. Universidad de Granma. Cuba.
 86. Tito Huamaní, Pedro Leonardo (2005) *El potencial humano y los estímulos organizacionales el caso del Instituto Especializado Materno Perinatal del Ministerio de Salud*. Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Post Grado. Lima.

87. Universidad Nacional de Loja. Área Jurídica, Social y Administrativa. Carrera de Administración de Empresas. Módulo VII. “La gestión del talento humano” Loja. 2011-2012.
88. Universidad Nacional José F. Sánchez Carrión. Modelo para el diseño curricular. Oficina Central de Autoevaluación, Acreditación y Certificación Universitaria.
89. Uría Calderón, Diana Elizabeth: (2011) El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Trabajo de Graduación Previo a la Obtención del Título de Ingeniera de Empresas. Ambato – Ecuador.
90. Vaitsman, J. (2000). Cultura de organizações públicas de saúde: notas sobre a construção de um objeto”, en Cadernos de Saúde Pública, Vol. 16, No. 3.
91. Weinert, B.: (1987) Manual de Psicología de la Organización. Barcelona: Herder.
92. Zubieta, J.C. y Susinos, T. Las satisfacciones e insatisfacciones de los enseñantes. Madrid: CIDE, 1992.

ANEXO

ENCUESTA PARA EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO

INSTRUCCIONES: Esta es una encuesta anónima. A continuación encontrará un conjunto de afirmaciones seguidas de cuatro alternativas. Por favor, lea atentamente cada afirmación y, seguidamente, marque con un Aspa (X) en el recuadro correspondiente indicando si está **Totalmente de acuerdo**, **De acuerdo**, **En Desacuerdo** o **En total desacuerdo** con ellas.

LOS RESULTADOS SE GUARDARÁN CON ABSOLUTA CONFIDENCIALIDAD

Sexo: M ☐ H ☐ Categoría y Clase / Grupo Ocupacional y Nivel

No.	AFIRMACIONES	TOTAL- MENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESA- CUERDO	EN TOTAL DESA- CUERDO
1	La Facultad promueve una cultura organizacional basada en valores.				
2	Existe un programa de incentivos dirigido a docentes.				
3	Los procesos de selección, ratificación y promoción de docentes se realizan con objetividad y transparencia.				
4	Los servicios académicos de la Facultad son satisfactorios.				
5	Las autoridades de la Facultad promueven la iniciativa para la propuesta y ejecución de innovaciones.				
6	La gestión académica y administrativa se orienta a resultados.				
7	La gestión de recursos humanos toma en cuenta las necesidades del personal.				
8	Las exigencias laborales exceden la capacidad del personal.				
9	Existe preocupación por parte de los responsables de la gestión por capacitar al personal.				
10	La forma en que se lleva a cabo la gestión me hace sentir identificado con la Facultad.				
11	Se toma en cuenta la opinión del personal.				
12	En general, el personal se siente estimulado por las autoridades para la realización del trabajo.				

Nº	AFIRMACIONES	TOTAL- MENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESA- CUERDO	EN TOTAL DESA- CUERDO
13	Se reconocen los logros individuales del personal.				
14	La Facultad ha establecido los valores que caracterizan a la gestión.				
15	En la Facultad existe un ambiente de tranquilidad laboral.				
16	Frente a los logros, las autoridades ponen de manifiesto su satisfacción.				
17	Se realizan reuniones periódicas para analizar y discutir asuntos relacionados con el trabajo.				
18	En la Facultad, es característico el trabajo de equipo.				
19	Las relaciones entre el personal son francas y directas.				
20	El ambiente laboral es agradable.				
21	Se pone énfasis en el desarrollo personal.				
22	Las autoridades enfrentan los conflictos con actitud positiva.				
23	Se estimula el cambio y la mejora				
24	La atención de los objetivos es prioritaria.				
25	El estilo de dirección puede calificarse como democrático.				
26	La Facultad ha establecido metas y objetivos claros.				
27	Se da un trato igualitario a todo el personal.				
28	Existe una cultura organizacional basada en valores				
29	Las condiciones de trabajo proporcionan seguridad emocional.				
30	En general mis necesidades y expectativas se encuentran satisfechas por el trabajo.				
31	La gestión evalúa en forma periódica y justa el desempeño del personal.				